

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah sebuah kesatuan atau kumpulan orang yang berkolaborasi demi menggapai suatu tujuan khusus. Agar suatu organisasi dapat berfungsi sebagaimana yang diharapkan, maka terdapat berbagai faktor pendukung. Salah satu perspektif yang mempertahankan dan mendorong organisasi adalah SDM-nya. Dari perencanaan hingga evaluasi, sumber daya manusia terlibat dalam semua kegiatan organisasi yang mana dapat memanfaatkan sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Potensi rahasia dalam kualitas SDM nantinya akan menjadi latihan ideal yang dapat meningkatkan kelangsungan dan efektivitas hierarki serta meningkatkan keseriusan organisasi.

Tidak diragukan lagi bahwa setiap organisasi memiliki visi, misi dan tujuan yang mendorong kesuksesan, salah satunya adalah memanfaatkan SDM. Dalam organisasi, SDM diharapkan mempunyai motivasi berprestasi, etos kerja keras dan mempunyai komitmen yang kuat. Diharapkan hal ini akan memungkinkan sumber daya manusia ini untuk melayani dengan sebaik-baiknya organisasi dimana mereka berada (Wibowo, 2014).

Setiap organisasi memiliki berbagai jenis orang atau sumber daya manusia yang tentunya membutuhkan manajemen atau pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif demi tercapainya tujuan yang sudah ditargetkan organisasi semaksimal mungkin. Kesuksesan organisasi sangat bergantung pada seberapa baik kinerja para anggotanya terutama dalam mencapai tujuan, sehingga

organisasi harus selalu bekerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja anggotanya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sementara itu, menurut (Moehariono, 2014) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang dituangkan melalui perencanaan strategis sebuah organisasi. Tingginya kinerja pegawai akan menjunjung tinggi efisiensi organisasi, sehingga jajaran pimpinan di organisasi harus selalu berupaya meningkatkan kinerja anggota untuk kepentingan organisasi. Peningkatan kinerja tersebut berkaitan erat dengan bagaimana suatu organisasi mengembangkan komitmen organisasi.

Komitmen terhadap organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk tetap bekerja di organisasi sampai masa mendatang. Komitmen organisasi merefleksikan ketetapan pegawai pada tujuan serta misi organisasi, kemampuan melakukan ambisi untuk mengurus tugas serta pekerjaan dan keinginan untuk tetap bekerja untuk organisasi (Suri, 2019). Kinerja pegawai mencerminkan adanya komitmen seorang pegawai terhadap organisasi menimbulkan beberapa konsekuensi bagi organisasi tempatnya bekerja. (Darmadi et al., 2020) menyebutkan bahwa kinerja pegawai akan semakin baik jika komitmen pegawai tersebut semakin tinggi dan begitupun sebaliknya. Menurut (Parinding, 2017)

komitmen organisasi memiliki 3 dimensi yaitu, komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh ketiga dimensi komitmen organisasi tersebut (Dahliyanti et al., 2019).

Dimensi komitmen yang pertama yaitu *affective commitment* (komitmen afektif). Menurut (Wibowo, 2015) komitmen afektif dijelaskan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan pada organisasi. *Affective commitment* ditunjukkan dengan seberapa besar rasa kebanggaan dan loyalitas yang dimiliki pegawai terhadap organisasinya. Pegawai diharapkan dapat berpartisipasi dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi dengan rasa bangga dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, akibatnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh komitmen afektif. Penelitian (Muhyi, 2021) mendukung pernyataan tersebut, yang mana ia menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari beberapa variabel independen yang digunakan dalam penelitiannya tersebut, variabel komitmen afektif menempati urutan tertinggi.

Dimensi komitmen selanjutnya yang juga berpengaruh terhadap kinerja adalah *continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan. Menurut (Dahliyanti et al., 2019) pengertian *continuance commitment* adalah keterikatan dalam hubungan dengan anggota organisasi, sebagian dimana bahwa seorang pegawai terikat secara mental dengan organisasi karena biaya (ekonomi, sosial dan hubungan status) yang akan dikeluarkan jika dia meninggalkan organisasi untuk pekerjaan baru lainnya. *Continuance commitment* mengacu pada persepsi

anggota organisasi bahwa meninggalkan organisasi akan mengakibatkan kerugian. Seorang pegawai yang memiliki tingkat komitmen kontinuan yang tinggi merasa wajib bekerja untuk organisasi dan sebagai hasilnya akan terus melakukannya. Berdasarkan penelitian (Kuswanti et al., 2021) ditemukan bahwa kinerja pegawai secara signifikan dipengaruhi paling besar oleh komitmen berkelanjutan.

Berikutnya, *normative commitment* yang merupakan dimensi terakhir dari komitmen organisasional. (Priansa, 2018) mendefinisikan *normative commitment* sebagai komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Cara standarisasi tanggung jawab adalah kewajiban untuk tetap bersama organisasi. Ketika pegawai berkomitmen pada atasan dan koleganya, tidak ingin mengecewakan atasannya dan khawatir koleganya akan memandang mereka secara negatif jika keluar dari organisasi, inilah yang disebut *normative commitment*. Komitmen ini mengharuskan pekerja selalu terus bersama organisasinya dan melakukan semua tugas dan tanggung jawab dengan baik, suka atau tidak suka. Hal tersebut berkenaan nantinya dengan kinerjanya di organisasi. Temuan penelitian (Hendry et al., 2019) menunjukkan bahwa kinerja kepolisian Polres Serui dipengaruhi oleh komitmen normatif, penyebabnya karena petugas polisi memiliki loyalitas kerja tinggi terkait pekerjaan yang meningkatkan kinerja.

Dalam penelitian kali ini, peneliti mengambil objek penelitian di Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu. Salah satu instansi pemerintah yang fokus menangani urusan transportasi atau perhubungan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Bupati Rokan Hulu Nomor 74 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Struktur

Organisasi, Tanggung Jawab dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu. Banyaknya program serta fokus pekerjaan yang sesuai dengan kewajiban dan fungsinya, maka Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu wajib memiliki pilihan untuk membina SDM yang kuat yang dapat bekerja sesuai atau bahkan melampaui prinsip yang ditetapkan, sehingga manajemen sumber daya manusia yang sukses membutuhkan lebih dari sekedar kemampuan dan kualitas yang luar biasa.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal, peneliti mendapatkan temuan bahwa selama ini target kinerja pegawai belum tercapai sepenuhnya sesuai target yang telah ditentukan, bahkan malah terjadi penurunan kinerja di beberapa tahun. Hal tersebut dapat dilihat dari data realisasi anggaran dan capaian kinerja dari Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu berikut ini.

Tabel 1.1 Data Realisasi Anggaran dan Capaian Kinerja Dinas Perhubungan Kab. Rokan Hulu

No.	Tahun	Realisasi Anggaran & Capaian Kinerja (%)
1.	2017	90,86
2.	2018	42,21
3.	2019	80,81
4.	2020	87,04
5.	2021	98,57
6.	2022	96,00

Sumber : Dinas Perhubungan Rokan Hulu 2023

Dari Tabel 1.1 diketahui jika telah terjadi penurunan kinerja yang sangat tinggi dari tahun 2017 dengan capaian kinerja 90,86% turun jauh menjadi 42,21% pada tahun 2018. Kemudian tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 Dinas Perhubungan berhasil meningkatkan capaian kinerjanya secara signifikan. Namun, sangat disayangkan setelah beberapa tahun dapat menaikkan realisasi

anggaran dan capaian kinerja, pada tahun 2022 terjadi penurunan capaian kinerja kembali yaitu dari 98,57% di tahun 2021 turun menjadi 96,00%. Menurunnya realisasi anggaran dan capaian kinerja tersebut memberi gambaran bahwa target kinerja organisasi tidak tercapai dengan baik karena faktor penurunan kinerja pegawai (Saputro, 2018).

Ada beberapa faktor yang peneliti temukan berkaitan dengan penurunan kinerja, namun yang paling menonjol adalah berkenaan dengan komitmen organisasional yang rendah. Padahal menurut (Darmadi et al., 2020) semakin tinggi komitmen organisasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja maka kinerjanya akan semakin baik dan sebaliknya.

Rendahnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan kewajibannya terhadap organisasi mencerminkan rendahnya komitmen pegawai tersebut. Komitmen organisasional yang rendah ditunjukkan dari kurangnya tanggung jawab pegawai akan kewajibannya (Suryanatha, 2014). Dimana kurangnya tanggung jawab tersebut dapat ditandai dari tingginya tingkat ketidakhadiran pegawai, sebagaimana ditunjukkan tabel berikut ini.

Tabel 1.2 Data Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Dinas Perhubungan Kab. Rokan Hulu Periode : Juli-Desember 2022

Bulan	Jumlah Pegawai	Izin	Sakit	Cuti	Tanpa Keterangan	Total Hari Kerja
	(Jumlah Individu/orang)					
Juli	110	46	11	-	20	21
Agustus	110	32	15	-	19	22
September	110	37	11	1	16	22
Oktober	110	37	12	-	21	21
November	110	35	13	-	13	22
Desember	110	41	8	-	37	22
Total		228	70	1	126	130

Sumber : Dinas Perhubungan Kab. Rokan Hulu 2023

Dari tabel data rekapitulasi kehadiran pegawai tersebut dapat diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai baik itu dikarenakan izin, sakit, cuti dan tanpa keterangan tergolong sangat tinggi. Bahkan setiap bulannya ada saja karyawan yang izin atau bahkan tidak hadir tanpa keterangan. Sehingga total ketidakhadiran karena izin mencapai 228 orang dan ketidakhadiran tanpa keterangan mencapai 126 orang selama periode Juli-Desember 2022. Hal tersebut sangat sangat disayangkan terjadi, dikarenakan menurut (Dewi & Adnyani, 2014) tingkat absensi (ketidakhadiran) pegawai akan mencerminkan tentang komitmen pegawai. Dia juga berpendapat bahwa tingkat komitmen organisasional lebih rendah ketika ketidakhadiran tinggi, sedangkan tingkat komitmen organisasi lebih tinggi ketika ketidakhadiran rendah.

Hubungan antara masing-masing komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* terhadap kinerja telah menjadi subyek dari sejumlah penelitian sebelumnya, tetapi hasil dari penelitian tersebut bervariasi. *Mapping* atau pemetaan beberapa temuan penelitian disajikan berikut ini.

Tabel 1.3 Mapping Hasil Penelitian Variabel *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) Terhadap Variabel Kinerja

No.	Nama, Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Herwan Abdul Muhyi (2021)	Komitmen Afektif terhadap Kinerja	SEM-PLS	Kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen afektif.
2.	Sri Ekowati dan Meilaty Finthariasari (2021)	<i>Affective Commitment</i> Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	<i>Affective commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3.	Lolyta	Komitmen	Regresi Linier	Kinerja

No.	Nama, Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Privalova Carina (2016)	Afektif Terhadap Kinerja	Berganda	ditingkatkan secara signifikan dan positif dengan komitmen afektif.
4.	Raziyam Dwi Pathan, Syahir Natsir, dan Harnida Wahyuni Adda (2016)	Komitmen Afektif Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	Kinerja ditingkatkan secara signifikan dengan komitmen afektif.
5.	Intan Permata Suri (2019)	Komitmen Afektif Terhadap Kinerja	Regresi linier berganda	Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan dari tabel 1.3 *mapping* hasil penelitian variabel *affective commitment* terhadap kinerja, (Muhyi, 2021) dalam penelitiannya dengan menggunakan analisis SEM-PLS, data dianalisis dan ditemukan bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen afektif. Kemudian (Ekowati & Finthariasari, 2021) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwasanya *affective commitment* sama juga mempengaruhi kinerja, ia menggunakan analisis regresi linier berganda dalam menguraikan data dalam penelitiannya. (Carina, 2016) dalam penelitiannya menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji data dalam penelitiannya dengan hasil yakni kinerja ditingkatkan secara signifikan dan positif dengan komitmen afektif. Selanjutnya (Pathan et al., 2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan dan ia menggunakan analisis regresi linear berganda dalam analisis penelitiannya. Namun (Suri, 2019) yang juga melakukan analisis

regresi linier berganda untuk menganalisis data, mendapatkan hal berbeda yaitu komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari beberapa hasil pengkajian variabel *affective commitment* terhadap kinerja tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian dan juga metode analisis yang digunakan sehingga perlu dilakukan penelitian kembali untuk membuktikan kebenaran dari hasil penelitian tersebut.

Tabel 1.4 Mapping Hasil Penelitian Variabel *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan) Terhadap Variabel Kinerja

No.	Nama, Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Herwan Abdul Muhyi (2021)	Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja	SEM-PLS	Kinerja secara signifikan dipengaruhi oleh komitmen berkelanjutan
2.	Youngky Addy Surya (2019)	Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	Komitmen berkelanjutan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja
3.	Ririn Nur Chikmah (2017)	<i>Continuance Commitment</i> Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	kinerja dipengaruhi tetapi tidak signifikan oleh komitmen berkelanjutan
4.	Lolyta Privalova Carina (2016)	Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	Kinerja tidak dipengaruhi secara signifikan dengan mempertahankan komitmen berkelanjutan.
5.	Ina Srimulyani, Rochiyati Murningsih dan Bayu Sindhu Raharja (2017)	Komitmen berkelanjutan terhadap kinerja	SEM-PLS	Kinerja dipengaruhi secara negatif tetapi secara signifikan oleh komitmen berkelanjutan.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan dari tabel 1.4 *mapping* hasil penelitian variabel komitmen berkelanjutan terhadap kinerja, (Muhyi, 2021) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja secara signifikan dipengaruhi oleh komitmen berkelanjutan dan untuk melakukan analisis data pada penelitiannya digunakan analisis regresi linier berganda. Berbeda dengan (Surya, 2019) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwasanya komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan dalam analisis data penelitiannya tersebut ia melakukan analisis regresi linier berganda. Kemudian (Ririn Nur Chikmah, 2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi tetapi tidak signifikan oleh komitmen berkelanjutan dan regresi linier berganda digunakan untuk analisis datanya. Selanjutnya (Carina, 2016) dalam penelitiannya menyatakan kinerja tidak dipengaruhi secara signifikan dengan mempertahankan komitmen berkelanjutan dan regresi linier berganda digunakan dalam analisis datanya. Lalu (Srimulayani et al., 2017) mengungkapkan bahwa dalam penelitiannya komitmen berkelanjutan memiliki pengaruh negatif tapi signifikan terhadap kinerja, ia melakukan analisis data dengan SEM-PLS. Dari beberapa hasil penelitian variabel *continuance commitment* terhadap kinerja tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian dan juga teknik analisis datanya sehingga perlu dilakukan penelitian kembali untuk membuktikan kebenaran dari hasil penelitian tersebut.

Tabel 1.5 Mapping Hasil Penelitian Variabel *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) Terhadap Variabel Kinerja

No.	Nama, Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Herwan Abdul Muhyi (2021)	Komitmen Normatif terhadap Kinerja	SEM-PLS	Kinerja secara signifikan dipengaruhi oleh komitmen

No.	Nama, Tahun	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
				normatif.
2.	Intan Permata Suri (2019)	Komitmen Normatif Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3.	Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieg dan Mochammad Djudi Mukzam (2017)	Komitmen normatif terhadap kinerja	Regresi Linier Berganda	Kinerja dipengaruhi komitmen normatif secara positif dan signifikan.
4.	Lolyta Privalova Carina (2016)	Komitmen Normatif Terhadap Kinerja	Regresi Linier Berganda	kinerja tidak dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen normatif.
5.	Ina Srimulyani, Rochiyati Murningsih dan Bayu Sindhu Raharja (2017)	Komitmen Normatif Terhadap Kinerja	SEM-PLS	kinerja dipengaruhi secara negatif dan tidak signifikan oleh komitmen normatif.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan dari tabel 1.5, *mapping* hasil penelitian variabel *normative commitment* (komitmen normatif) terhadap kinerja, (Muhyi, 2021) menjelaskan bahwasanya kinerja secara signifikan dipengaruhi oleh komitmen normatif dimana ia melakukan analisis data pada penelitiannya dengan SEM-PLS. Sejalan dengan itu, (Suri, 2019) juga menyatakan komitmen normatif memberi pengaruh yang signifikan pada kinerja dan dalam analisis penelitiannya ia menggunakan regresi linier berganda. Kemudian (Akbar et al., 2017) menyatakan hal serupa yaitu kinerja dipengaruhi komitmen normatif secara signifikan dan positif, ia melakukan regresi linier berganda dalam penelitiannya tersebut. Selanjutnya hal

berbeda dinyatakan oleh (Carina, 2016) bahwa kinerja tidak dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen normatif, ia melakukan analisis regresi linier berganda untuk menganalisis data dalam penelitiannya tersebut. Lalu (Srimulayani et al., 2017) juga mengungkapkan bahwa kinerja dipengaruhi secara negatif dan tidak signifikan oleh komitmen normatif, ia memakai analisis SEM-PLS dalam penelitiannya. Dari beberapa hasil penelitian variabel *normative commitment* terhadap kinerja tersebut terdapat perbedaan hasil penelitian dan juga teknik analisis datanya sehingga perlu dilakukan penelitian kembali untuk membuktikan kebenaran dari hasil penelitian tersebut.

Dengan melihat beberapa temuan berkaitan dengan komitmen organisasi dan kinerja yang kurang baik, maka sudah seharusnya dilakukan peningkatan kinerja pegawai Dinas Perhubungan sehubungan dengan semakin kompleksnya tantangan perencanaan dan program pengembangan sarana dan prasarana bidang perhubungan karena sejalan dengan perkembangan teknologi dan informasi. Dalam kaitan ini, seluruh pemangku kepentingan juga harus menunjukkan komitmen yang tinggi, baik komitmen tersebut bersifat afektif, berkelanjutan maupun normatif, sehingga fokus selalu pada pencapaian visi dan misi organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan dengan itu penulis ingin melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Affective Commitment, Continuance Commitment* dan *Normative Commitment* Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang sebelumnya, penulis penelitian ini memfokuskan pada masalah berikut:

1. Apakah *affective commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu?
2. Apakah *continuance commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu?
3. Apakah *normative commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu?
4. Apakah *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari uraian masalah yang dirumuskan sebelumnya, maka dapat dikemukakan target/tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah *affective commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu.
2. Untuk mengetahui apakah *continuance commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui apakah *normative commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu.

4. Untuk mengetahui apakah *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Dilakukannya penelitian ini untuk memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Untuk Lembaga Tempat Penelitian

Sebagai pedoman bagi lembaga untuk ditindaklanjuti di masa mendatang dan sebagai dasar pengambilan keputusan yang objektif bagi lembaga penelitian.

2. Untuk Peneliti

- a. Bermanfaat membangun pemahaman analisis tentang SDM.
- b. Menempatkan teori yang dipelajari di kelas ke dalam praktik dan memberikan wawasan tentang situasi pekerjaan yang sebenarnya

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

- a. Sebagai media penciptaan pengetahuan baru dan sebagai literatur untuk memperkenalkan perspektif segar kepada civitas akademika.
- b. Bisa dimanfaatkan sebagai pemeriksaan untuk eksplorasi tambahan dan menambah khasanah penelitian saat ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini secara garis besar dapat dibagi menjadi beberapa bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan semuanya

tercakup dalam pendahuluan bab ini.

**BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL,
DAN HIPOTESIS**

Bab ini mengemukakan teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini dalam kaitannya dengan fakta dan kasus yang sedang dibahas serta penelitian terkait sebelumnya, kerangka konseptual dan juga hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas objek penelitian, sampel-populasi, sumber dan jenis data, definisi operasional serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan disajikan temuan penelitian dalam bentuk analisis data sesuai dengan metode penelitian. Setelah itu, temuan atau hasil analisis didapatkan maka dilakukan pengkajian.

BAB V : PENUTUP

Menutup akhir dari penelitian yang telah selesai dan juga ide-ide dari para analisis, diperkenalkan di bagian ini.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

2.1.1 Pengertian *Affective Commitment*

Meyer & Allen (Padma et al., 2020) mengemukakan bahwa *affective commitment* adalah ketika pegawai merasakan hubungan emosional dengan organisasi dan ingin menjadi bagian darinya. Sebagai hasil dari pengakuan pegawai terhadap kesamaan yang ada antara mereka dan organisasi, mereka menyuatkan keprihatinan dan mencapai komitmen yang diinginkan.

Selanjutnya komitmen afektif didefinisikan oleh (Priansa, 2018) sebagai komitmen afektif sebagai keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika keluar, maka ia akan menghadapi resiko kerugian. Komitmen afektif mengacu pada hubungan pribadi individu dengan organisasi, membantu organisasi dan partisipasi serta kerja sama anggota dalam aktivitas organisasi. Mereka bertahan karena mereka mau.

Menurut (Darmadi et al., 2020) komitmen afektif diartikan sebagai sejauh mana seseorang terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas, afeksi, karena sepakat terhadap tujuan organisasi. Orang yang tinggi komitmen afektifnya memiliki hubungan sensorik yang kuat dengan organisasi. Kondisi itu menunjukkan bahwasanya berbeda dengan orang dengan komitmen afektif yang lebih rendah individu tersebut memiliki dorongan dan tekad untuk memberikan kontribusi terbesar bagi organisasi.

Kemudian komitmen afektif menurut (Yusuf & Syarif, 2018) adalah ikatan secara emosional yang melekat pada pegawai, untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Loyalitas dan komitmen pegawai juga dipengaruhi oleh komitmen afektif. Keinginan pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi dan tetap bekerja akan meningkat dengan adanya komitmen afektif mereka.

Sedangkan (Wibowo, 2015) berpendapat bahwa komitmen afektif dapat dipahami sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan pada organisasi. Komitmen afektif berasal dari kemauan, sehingga komitmen dipahami sebagai sikap. Hal ini dipahami sebagai upaya individu untuk mengidentifikasi dengan organisasi dan tujuannya.

Menilik sebagian definisi tersebut, cenderung dapat diartikan bahwasanya komitmen afektif adalah rasa keterikatan seorang pegawai secara emosional terhadap organisasi dan dengan pemikiran jika keluar dari organisasi akan ada kerugian yang didapatkan. Pegawai dengan komitmen afektif cenderung untuk bertahan di organisasi dan menunjukkan rasa memiliki atas organisasi.

2.1.2 Faktor Terbentuknya *Affective Commitment*

Menurut (Parinding, 2017) proses terbentuknya *affective commitment* adalah karena adanya beberapa faktor, yaitu:

a) Karakteristik Organisasi

Terdapatnya kebijakan yang adil, cara kebijakan dikomunikasikan terhadap pegawai dan sistem desentralisasi merupakan tiga karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan komitmen afektif.

b) Karakteristik Individu

Kualitas individu yang berpengaruh pada komitmen afektif adalah orientasi serta kedewasaan, namun selain bergantung pada beberapa keadaan pegawai sebenarnya seperti status perkawinan, tingkat pendidikan, kebutuhan akan tunjangan, sikap kerja keras dan persepsi kompetensi pegawai.

c) Pengalaman Kerja

Berbagai elemen yang mempengaruhi cara paling umum untuk membentuk komitmen afektif, khususnya pengalaman kerja terdiri dari pemenuhan dan inspirasi yang representatif, misalnya kesulitan dalam bekerja, tingkat representasi keuangan dan kemampuan yang digunakan oleh pegawai.

Kemudian berikut faktor-faktor yang memberi dampak terhadap perkembangan komitmen afektif menurut (Yusuf & Syarif, 2018):

a) Karakteristik Organisasi

Hal ini mempengaruhi keterlibatan emosional atau komitmen afektif melalui keputusan kebijakan organisasi.

b) Karakteristik Pribadi

Faktor demografis seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja serta sifat dan nilai kepribadian, berpengaruh pada komitmen afektif.

c) Dukungan Organisasi

Dalam penilaian ini, menghargai survei organisasi untuk memenuhi kebutuhan sosial-emosional dengan organisasi dan menghargai usaha pegawai yang meningkatkan keyakinan pusat tentang seberapa baik organisasi menghargai komitmen dan kemakmuran pegawainya.

Pegawai dengan komitmen afektif akan lebih sering tinggal di organisasi karena mereka memiliki kepercayaan penuh pada misi yang dilakukan oleh organisasi. Konsekuensinya, keinginan kuat karyawan untuk bekerja bagi organisasi disebabkan selaras dengan tujuan dan manfaat organisasi merupakan salah satu bentuk komitmen afektif.

2.1.3 Indikator *Affective Commitment*

Berdasarkan penelitian (Padma et al., 2020) indikator dari *affective commitment* menurut Meyer dan Allen yaitu:

- 1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi

Affective commitment menunjukkan jika organisasi pasti mendorong pegawai untuk merasa senang dan nyaman di lingkungan kerja mereka, sehingga mendorong keinginan pegawai untuk terus berkarir pada organisasi mereka tersebut.

- 2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi

Komitmen afektif akan membuat seseorang menjadi bagian organisasi dan harus terus terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

- 3) Keterikatan secara emosional

Komitmen afektif akan muncul karena adanya rasa bangga seorang pegawai terhadap organisasi dan juga adanya keterikatan emosional dengan organisasi tersebut.

- 4) Membanggakan organisasi kepada orang lain

Pegawai dengan komitmen afektif akan merasa organisasi tempatnya bekerja adalah yang terbaik dan akan memanggakannya kepada orang lain.

Sedangkan (Darmadi et al., 2020) dalam penelitiannya menggunakan indikator *affective commitment* meliputi :

1) Bangga menjadi bagian organisasi

Rasa bangga yang dimiliki seseorang terhadap organisasi tempat ia berada dapat memberikan motivasi dan dorongan baginya untuk terus melakukan tugas dan kewajibannya di organisasi dengan baik, karena ia merasa bangga dan terikat dengan organisasi.

2) Terlibat dalam kegiatan organisasi

Untuk mencapai tujuan dari instansi, seseorang dengan kewajiban yang tinggi terhadap instansi akan berusaha sekuat tenaga untuk mengambil bagian dalam setiap gerakan.

3) Ikut andil dalam pengembangan organisasi

Sebuah organisasi membutuhkan andil dari semua anggotanya untuk dapat berkembang dan maju demi mempertahankan eksistensi organisasi, karena dengan kerja sama dari seluruh anggota, perkembangan organisasi dapat dilakukan dengan baik.

4) Dukungan yang diberikan untuk tujuan organisasi

Dukungan yang dapat diberikan oleh seseorang kepada organisasi tempatnya berada dapat berupa dukungan moril dan materiil sesuai dengan kemampuannya.

5) Menjaga nama baik organisasi

Semua pihak yang ada di organisasi tentu harus bisa menjaga nama baik organisasinya baik internal maupun eksternal demi menjaga keberlangsungan organisasi.

2.2 *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

2.2.1 *Pengertian Continuance Commitment*

Menurut Meyer & Allen (Padma et al., 2020) menjelaskan bahwa *continuance commitment* adalah persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dia dapatkan jika tidak terus bekerja di suatu organisasi. Komitmen berkelanjutan bagi pegawai adalah hubungan yang menguntungkan diri sendiri dan rasa kehilangan yang besar ketika seseorang meninggalkan perusahaan.

Kemudian (Wibowo, 2016) berpendapat bahwa komitmen berkelanjutan diartikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi. Rasa kehilangan ketika meninggalkan organisasi adalah alasan mengapa seseorang terus bekerja karena karyawan tersebut mengumpulkan lebih banyak keuntungan dan tidak punya pilihan selain merasa bahwa organisasi membutuhkan mereka untuk terus bekerja bagi mereka.

Selanjutnya menurut (Darmadi et al., 2020) komitmen kontinuan adalah keadaan dimana seorang pegawai merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana berpikir bahwa meninggalkan organisasi akan sangat merugikan bagi diri sendiri. Anggota biasanya memiliki daya tahan yang tinggi dan keanggotaan yang berkomitmen ketika pengorbanan telah meningkat untuk meninggalkan organisasi.

Sedangkan (Imron, 2018) mengemukakan bahwa tingkat komitmen berkelanjutan seseorang berkaitan dengan nilai ekonomis yang diterima jika tetap berada pada organisasi. Komitmen berkelanjutan terkait dengan keinginan pegawai untuk tetap bersama organisasi sehubungan dengan pemeriksaan keuntungan dan kerugian atau manfaat moneter yang nyata untuk tetap bersama organisasi atau saat meninggalkan organisasi.

Dari uraian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen berkelanjutan ini bersifat pribadi yang memperhitungkan hal-hal yang harus dikorbankan ketika meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, seseorang memutuskan selalu bersama organisasi sebab berpikir membutuhkannya.

2.2.2 Faktor Pembentuk *Continuance Commitment*

Menurut Umam (Parinding, 2017) *continuance commitment* adalah tentang kesadaran anggota organisasi bahwa mereka akan menderita kerugian jika keluar dari organisasi. Hal-hal yang mengarah pada komitmen berkelanjutan yang diperluas mencakup usia, posisi dan keuntungan serta akomodasi yang berbeda. Komitmen berkelanjutan ini akan berkurang dengan asumsi jika sebagian dari jabatan dan imbalan yang didapat berkurang.

Selanjutnya (Pathan et al., 2016) juga berpendapat mengenai bagaimana terbentuknya komitmen berkelanjutan yaitu “sebagian dari kegiatan dan tindakan bisa dirincikan menjadi dua faktor, yakni alternatif dan investasi. Terlebih lagi, pemikiran siklus pun bisa mempersuasi orang.”

- a) Investasi, yang mencakup segala hal yang harus diserahkan oleh pegawai ketika mereka meninggalkan organisasi, seperti uang dan jam kerja.

b) Alternatif, yaitu mempertimbangkan untuk bergabung dengan organisasi lain.

2.2.3 Indikator *Continuance Commitment*

Menurut Meyer & Allen (Padma et al., 2020) ada beberapa indikator komitmen berkelanjutan atau *continuance commitment* yaitu:

1) Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan

Karena mereka yakin akan mendapatkan keuntungan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan terus bekerja untuk perusahaan.

2) Bertahan di organisasi merupakan kebutuhan

Komitmen kontinuitas bersumber dari kebutuhan akan bantuan, tergantung pada hal-hal yang telah disediakan perusahaan dan hal-hal lain yang tidak dapat ditinggalkan karena akan menghambat.

3) Pertimbangan keluar organisasi

Seseorang dengan komitmen berkelanjutan akan berpikir berulang kali jika ingin meninggalkan perusahaan, ia akan mempertimbangkan kebutuhannya dan sedikit pilihan jika keluar dari perusahaan.

4) Berat meninggalkan organisasi

Pegawai merasa berat meninggalkan organisasi karena konsekuensi yang akan didapatkan seperti sulitnya mencari alternatif lain dan akan ada pengorbanan besar.

Dalam (Saputro, 2018) disebutkan bahwa indikator dari komitmen berkelanjutan terdiri dari:

1) Kesusahan jika keluar perusahaan

Istilah “komitmen berkelanjutan” mengacu dengan kecondongan kuat pegawai senantiasa bersama perusahaan meskipun kehilangan tunjangan luar biasa dan kewenangan khusus.

2) Pegawai memerlukan perusahaan

Apabila pegawai tinggal dengan perusahaan mendapatkan lebih banyak keuntungan dan cenderung tidak mencari pekerjaan lain.

Sedangkan (Darmadi et al., 2020) dalam penelitiannya menggunakan indikator *continuance commitment* yaitu:

1) Rasa memiliki terhadap organisasi

Merupakan keadaan dimana seorang pegawai merasa memiliki dan merasa menjadi bagian yang tidak bisa terpisahkan dari organisasi, sehingga dengan rasa memiliki tersebut seorang pegawai dengan sepenuh hati menjalankan tugas dan kewajibannya, menjaga nama baik organisasinya dan memiliki ikatan emosional serta kecintaan terhadap organisasinya.

2) Menganggap bekerja sebagai suatu kebutuhan

Seseorang dengan komitmen berkelanjutan akan terus berada di organisasi karena mereka sadar bahwa mereka butuh bekerja pada perusahaan sebab demi memenuhi kebutuhan hidupnya.

3) Merasa nyaman berada di lingkungan organisasi

Perasaan nyaman akan timbul apabila seorang pegawai karena adanya fasilitas, berbagai tunjangan dan kedekatan dengan orang-orang yang menjadi rekan kerjanya di organisasi.

4) Merasa betah berada di lingkungan organisasi

Perasaan betah dengan lingkungan organisasi timbul dikarenakan sudah terbiasa dengan rutinitas di organisasi, masa kerja yang sudah lama dan sudah sangat erat dengan budaya pada organisasi tersebut.

5) Menjaga keberlangsungan organisasi

Seseorang dengan komitmen yang tinggi akan senantiasa memberikan kontribusi demi keberlangsungan organisasi. Menjaga keberlangsungan organisasi harus dilakukan semua pihak dalam organisasi dengan terus meningkatkan kinerja sebaik-baiknya.

2.3 Normative Commitment (Komitmen Normatif)

2.3.1 Pengertian Normative Commitment

Menurut Meyer & Allen (Padma et al., 2020) *normative Commitment* timbul dari nilai-nilai diri karyawan yang bertahan menjadi anggota perusahaan karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap perusahaan merupakan keharusan atau kewajiban. Pegawai merasa perlu untuk tetap bersama perusahaan (*ought/should*).

Menurut (Priansa, 2018) komitmen normatif diartikan sebagai komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Seorang pegawai tidak boleh mengalihkan tanggung jawab komitmen normatif ke organisasi lain.

Menurut (Dahliyanti et al., 2019) dijelaskan bahwa *normative commitment* adalah adanya keinginan karyawan untuk tetap bersama organisasi berdasarkan kewajiban atas tugas yang diberikan kepadanya. Sehingga itu mungkin akibat dari kewajiban untuk tetap berada di organisasi karena budaya etos kerja individu.

Selanjutnya (Darmadi et al., 2020) menjelaskan bahwa komitmen normatif pegawai adalah suatu perasaan seorang pegawai tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi. Perasaan seperti itu memotivasi individu untuk bertindak dengan tepat dan melakukan hal yang benar untuk organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut, komitmen normatif adalah keyakinan seseorang bahwa mereka diharuskan senantiasa berada di instansi disebabkan alasan moral seperti merasa berhutang budi dan lainnya. Melalui tingginya komitmen normatif, pegawai akan terus berada di instansi sebab percaya bahwa mereka berkewajiban melaksanakannya.

2.3.2 Faktor Pembentuk *Normative Commitment*

Menurut (Parinding, 2017) faktor terbentuknya komitmen normatif yaitu sebagai berikut.

- a) Tekanan Kerja, yang dialami pegawai selama proses sosialisasi pada saat pegawai baru bergabung dengan organisasi dapat mengakibatkan tekanan kerja yang berpengaruh pada komitmen normatif ke organisasinya.
- b) Penghargaan, yang mempengaruhi komitmen normatif juga muncul sebagai hasil dari organisasi yang memberi pegawai mereka hal yang begitu tak ternilai dan tak mampu mereka kembalikan.
- c) Kontak psikologis, berpengaruh pada komitmen ini adalah kepercayaan yang dimiliki anggota dan organisasi satu sama lain untuk saling menguntungkan.

Sedangkan menurut Umam (Suri, 2019) faktor yang menyebabkan terbentuknya komitmen normatif adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik pribadi individu

Variabel demografis dan disposisi adalah dua jenis variabel yang membentuk karakteristik individu. Gender, umur, jenjang pendidikan serta jumlah tahun ada di organisasi, semuanya merupakan variabel demografis. Sedangkan dispositional mencakup nilai-nilai dan kepribadian organisasi.

2) Karakteristik organisasi

Nilai-nilai organisasi disebut sebagai karakteristiknya.

3) Pengalaman selama berorganisasi

Diingat untuk pemenuhan individu dari organisasi dan inspirasi dalam organisasi, pekerjaan dan hubungan antara individu dari organisasi dan pimpinan.

2.3.3 Indikator *Normative Commitment*

Menurut Meyer dan Allen (Padma et al., 2020) indikator dari komitmen normatif adalah sebagai berikut:

1) Ada perasaan bersalah meninggalkan organisasi

Hal tersebut berkaitan dengan nilai norma yang ada pada diri seorang pegawai yang menganggap bahwa jika ia meninggalkan organisasi maka dia merasa telah mengabaikan tanggung jawabnya.

2) Memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi

Hal ini berkaitan dengan apabila keluar dari organisasi maka akan banyak pendapat negatif orang lain yang tertuju padanya.

3) Tetap bertahan merupakan kewajiban

Bertahan di organisasi wajib dilakukan karena adanya rasa dalam diri untuk terus berada di organisasi.

4) Memiliki rasa bertanggung jawab terhadap organisasi

Rasa tanggung jawab tersebut berkenaan dengan tugas dan kewajiban pada organisasi.

Kemudian dalam penelitian (Saputro, 2018) dijelaskan bahwa kewajiban untuk terus berkarir di perusahaan sebab alasan moral atau etika digambarkan sebagai komitmen normatif. Komponen mendasar dari komitmen normatif adalah ketidakseimbangan non-resiprokal yang dengan tidak sengaja mendorong komitmen moral dan akibatnya meningkatkan hubungan erat di organisasi. Tanda-tanda (indikator) dari komitmen moral yang juga disinggung dalam penelitiannya, adalah sebagai berikut:

- 1) *Sosial reward*, seperti dukungan rekan kerja dan atasan serta lingkungan yang kondusif untuk berhubungan kerja.
- 2) *Organizational reward*, yang diberikan oleh organisasi berupa sistem jaminan yang memenuhi harapan akan legitimasi jabatan, keselamatan dan kemudahan kerja.

Kemudian (Darmadi et al., 2020) menyebutkan bahwa indikator dari komitmen normatif yaitu:

1) Loyalitas terhadap perusahaan

Merupakan sikap setia terhadap organisasi yang terwujud dalam sikap tanggung jawab, rela berkorban dan menjaga kehormatan organisasi tempat ia bekerja.

2) Berperan serta dalam penciptaan sasaran perusahaan

Perumusan tujuan organisasi melibatkan semua anggota supaya kedepannya tujuan yang akan dirumuskan dapat diwujudkan apabila ada andil dari semua pihak sehingga perumusan perlu melibatkan semua anggota.

3) Berperan serta dalam pencapaian sasaran perusahaan

Seorang pegawai harus memberikan kinerja terbaiknya demi tercapainya sasaran perusahaan.

4) Mendahulukan kewajiban daripada tujuan pribadi

Saat seseorang berada di sebuah organisasi kepentingan organisasi merupakan hal yang paling utama karena menyangkut keberlangsungan organisasi, sehingga harus diutamakan daripada kepentingan sendiri.

5) Menjaga kualitas serta visi dan misi perusahaan

Setiap kegiatan yang dilakukan harus sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan memiliki manfaat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja pegawai diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah sejauh mana suatu organisasi berhasil atau tidak dalam menjalankan fungsi utamanya demi menggapai visi, misi dan sasaran.

Kemudian (Sutrisno, 2016) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja dapat dicapai

seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja kemudian merupakan hasil dari keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan kapasitas, mutu dan jumlah durasi untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja merupakan dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison et al., 2016). Selain itu, kinerja adalah catatan kinerja suatu pekerjaan dalam kaitannya dengan tujuan organisasi selama periode waktu tertentu.

Kemudian dikemukakan oleh (Amir, 2015) bahwasanya kinerja karyawan dapat didefinisikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Sedangkan (Priansa, 2018) mengemukakan jika kinerja adalah perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata, yang merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Kinerja karyawan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Suatu organisasi harus mampu menyediakan sarana dan prasarana yang menunjang dan membantu pekerja untuk melaksanakan tugasnya agar tercapai performa karyawan dengan keunggulan.

Berdasarkan beberapa definisi sebelumnya, bisa ditarik kesimpulan yaitu kinerja pegawai merupakan hal yang diperoleh individu dengan melakukan peran dan fungsinya pada waktu tepat sesuai dengan target pekerjaannya, sehingga dapat menghasilkan performa yang tinggi serta output berkualitas untuk organisasi.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

(Sutrisno, 2016) berpendapat bahwasanya ada beberapa komponen pemberi pengaruh terhadap kinerja, antara lain:

1) Efisiensi dan efektivitas

Digunakan untuk menentukan apakah suatu organisasi berkinerja baik atau tidak. Dikatakan efisien jika mendorong untuk mencapai tujuannya dan dikatakan efektif jika hal itu dilakukan.

2) Wewenang dan tanggung jawab

Institusi layak mendelegasikan otoritas serta kewajiban secara tepat tanpa duplikasi untuk mencapai tujuan perusahaan, setiap karyawan menyadari hak dan tanggung jawabnya.

3) Disiplin

Disiplin adalah cara seorang pegawai menjunjung tinggi peraturan perusahaan. Ketaatan dan penghormatan terhadap kesepakatan antara pimpinan dan pegawai adalah contoh disiplin.

4) Inisiatif

Inisiatif itu sendiri terkait dengan penalaran imajinatif sebagai pemikiran untuk merancang sesuatu yang terkait dengan tujuan perusahaan. Tanggapan atau perhatian positif dari atasan diperlukan untuk setiap inisiatif.

Menurut Gibson (Parinding, 2017) kinerja diberi pengaruh dari 3 aspek, yaitu:

1) Faktor Individu

Ini termasuk demografi pribadi, keterampilan, riwayat famili, pengetahuan, status kemasyarakatan serta kemampuan. Kecakapan ialah kualitas yang dapat diperoleh. Sebaliknya, keahlian merupakan kemampuan yang berkaitan pada perilaku. Komponen umum yang dipandang menjadi faktor segmen utama adalah orientasi dan ras (budaya). Selain itu, variasi sosial di lingkungan kerja mendorong perbedaan signifikan dalam nilai sikap kerja keras dan standar perilaku.

2) Faktor Psikologis

Meliputi sikap, tanggapan, fungsi, personalitas, dorongan, kesenangan bekerja serta deklarasi tidak sepakat ataupun sepakat dengan sesuatu (seperti pekerjaan) adalah sikap. Pada akhirnya, mentalitas kerja itu penting. Pekerjaan yang mempengaruhi cara berperilaku representatif dengan asumsi bahwa pekerja menerima bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan mereka pada waktu yang ditentukan dan menerima upah mereka, mereka akan mengisinya sekuat tenaga untuk menindaklanjuti tugas tersebut. Pegawai seringkali memilih bekerja menurut kemauannya sendiri atau menurut pekerjaannya, yang lebih menguntungkan daripada bekerja keras.

3) Aspek Organisasi

Menggabungkan konstruksi hierarkis, rencana kerja, otoritas serta sistem penghargaan.

2.4.3 Indikator Kinerja

Berikut adalah parameter kinerja pegawai yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017), yaitu:

1) Kualitas Pekerjaan

Yaitu pentingnya seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan jam kerja harian pegawai. Tingkat pekerjaan (kecepatan) per pegawai mengungkapkan kuantitas pekerjaan ini.

3) Pelaksanaan Tugas

Sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugasnya secara akurat tanpa kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Menyiratkan bahwa pegawai mengetahui tentang komitmen mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa henti dengan tepat tanpa kesalahan.

Selanjutnya, terdapat 6 tolak ukur penting dalam mengevaluasi kinerja (Bernardin & Russell, 2013), antara lain:

1) *Quality*, sampai dimana interaksi atau konsekuensi dari pelaksanaan latihan bergerak ke arah tujuan normal.

2) *Quantity*, mengacu pada kuantitas yang telah diproduksi, seperti jumlah komponen, siklus aktivitas yang diselesaikan atau juga rupiah.

- 3) *Timeliness*, sampai dimana sebuah aktivitas dituntaskan dalam periode yang tepat, melalui pertimbangan bagaimana output lainnya dikoordinasikan serta berapa banyak durasi tersisa bagi aktivitas lainnya.
- 4) *Cost-effectiveness*, yaitu sampai dimana aset manusia, moneter, teknis dan material organisasi digunakan secara maksimal untuk mencapai pengembalian atau pemulihan kerugian setinggi mungkin per masing-masing komponen pemakaian aset.
- 5) *Need for supervision*, sampai dimana pegawai melakukan inisiatif sendiri tanpa kontrol dari atasan demi menghindari perilaku menyimpang.
- 6) *Interpersonal impact*, yang meliputi seberapa baik karyawan menjaga martabat, reputasi serta persatuan dengan kolega juga anggota.

Kemudian Robbins (Octavia & Susanty, 2016) menjelaskan bahwa ada lima penanda untuk mengukur kinerja pegawai, sebagai berikut:

- 1) Kualitas, kesan pekerja tentang peranan mereka serta kecakapan & keinginan untuk menuntaskan perintah, dimanfaatkan demi mengevaluasi kualitas pekerjaan.
- 2) Kuantitas, adalah jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, yang mewakili jumlah produksi.
- 3) Ketepatan waktu, adalah jenjang penyelesaian sebuah tindakan di mula masa tertentu, mengingat kompromi dengan hasil pola dan meningkatkan ketersediaan durasi demi aktivitas lainnya.

- 4) Keefektifan, bertujuan untuk memaksimalkan pendayagunaan aset lembaga (seperti energi, dana, bahan dasar serta teknologi) dalam rangka menaikkan output penggunaan aset setiap bidang.
- 5) Kemandirian, yaitu tingkat kemahiran pekerja dalam pekerjaannya. Ini adalah tingkat dimana pegawai bekerja dengan fokus pada pertimbangan tanggung jawab tempat kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penulis memberikan gambaran tentang beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian yang sedang penulis lakukan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & tahun	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1.	Herwan Abdul Muhyi (2021)	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pengurus Koperasi Di Kota Sukabumi, Jawa Barat	Komitmen afektif (X1) Komitmen berkelanjutan (X2) Komitmen normatif (X3) Kinerja (Y)	Sesuai temuan penelitian ini, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif semuanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pengurus koperasi di Kota Sukabumi.
2.	Didik Darmadi, Woro Utari, Dan Subijanto (2020)	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan	Komitmen afektif (X1) Komitmen kontinuan (X2) Komitmen normatif (X3)	Hasil penelitian menemukan bahwa kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan secara signifikan dipengaruhi oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan

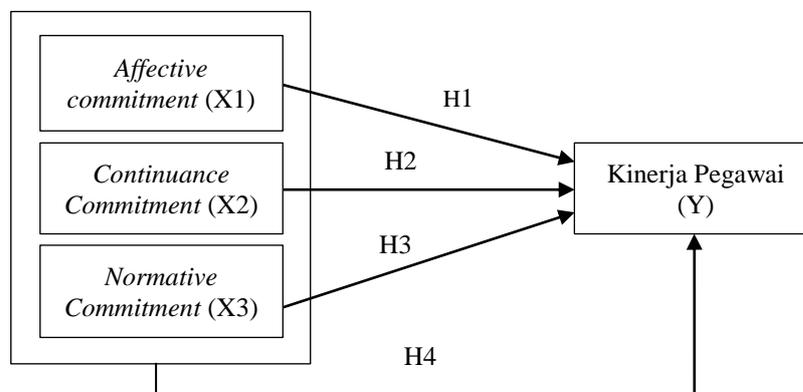
No	Nama Peneliti & tahun	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
		Dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan	Kinerja pegawai (Y)	komitmen normatif, baik secara parsial maupun simultan.
3.	Ria Padma Nur Ariyani dan Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto (2020)	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X Di Semarang)	Komitmen afektif (X1) Komitmen berkelanjutan (X2) Komitmen normatif (X3) Kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menemukan bahwasanya kinerja karyawan di Perusahaan BUMN X di Semarang dipengaruhi oleh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara signifikan.
4.	Intan Permata Suri (2019)	Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan	Komitmen afektif (X1) Komitmen berkelanjutan (X2) Komitmen normatif (X3) Kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi komitmen afektif dengan tidak signifikan, lalu kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Secara bersama-sama ketiga komitmen tersebut mempengaruhi kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
5.	Youngky Addy Surya (2019)	Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif (Komitmen Organisasi)	Komitmen afektif (X1) Komitmen berkelanjutan (X2) Komitmen normatif	Pada penelitian ini ditemukan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen afektif dan komitmen normatif, sedangkan komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh terhadap

No	Nama Peneliti & tahun	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Karyawan Radio Andika Kediri	(X3) Kinerja karyawan (Y)	kinerja karyawan. Secara bersama-sama ketiga komitmen tersebut berpengaruh kepada kinerja karyawan.
6.	Ririn Nur Chikmah (2017)	Analisis Pengaruh <i>Affective Commitment</i> , <i>Continuance Commitment</i> dan <i>Normative Commitment</i> Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Representatif Guru SMK Muhammadiyah Di Kabupaten Sragen)	<i>Affective commitment</i> (X1) <i>Continuance commitment</i> (X2) <i>Normative commitment</i> (X3) Kinerja guru (Y)	Penelitian ini menemukan bahwasanya <i>affective commitment</i> (X1) serta <i>normative commitment</i> (X3) mempengaruhi kinerja guru, sedangkan <i>continuance commitment</i> (X2) tidak mempengaruhi kinerja guru. Secara simultan ketiga komitmen mempengaruhi kinerja guru.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

2.6 Kerangka Konseptual

Berikut adalah gambaran kerangka konseptual berdasarkan landasan teori sebelumnya:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Hasil Olahan Peneliti

2.7 Hipotesis Penelitian

Pada penelitian ini hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- H1 : Diduga *affective commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H2 : Diduga *continuance commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H3 : Diduga *normative commitment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H4 : Diduga *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan demikian, maka pada penelitian ini menjelaskan pengaruh *affective commitment* (X1), *continuance commitment* (X2) dan *normative commitment* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2018) merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji perhitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Objek penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu yang terletak di Jalan Diponegoro KM 6 Pasir Pengaraian Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu, Provinsi Riau. Waktu penelitian adalah dari Januari - Juni 2023.

3.2 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu yang berjumlah 110 orang.

**Tabel 3.1 Data Jumlah Pegawai Dinas Perhubungan
Kab. Rokan Hulu TA. 2022**

No.	Unit Kerja	Jumlah Pegawai		Jumlah
		PNS	PTT	
1.	Sekretariat	7	10	17
2.	Bidang Lalu Lintas Angkutan Jalan	5	13	18
3.	Bidang Angkutan	8	8	16
4.	Bidang Sarana dan Prasarana	4	22	26
5.	UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor	3	8	11
6.	Tenaga Teknis Dinas Perhubungan	-	10	10
7.	Petugas Keamanan dan Kebersihan	-	12	12
	TOTAL	27	83	110

Sumber : Dinas Perhubungan Kab. Rokan Hulu 2023

2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan ukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Teknik *simple random sampling* digunakan pada penelitian ini untuk menetapkan ukuran sampel, artinya penetapan sampel secara acak pada suatu populasi dengan anggapan cukup representatif. Hal ini memberikan kesempatan kepada setiap orang dalam populasi bisa ditetapkan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Rumus Slovin dalam (Darwin et al., 2021) digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang digunakan pada pengkajian ini, melalui rumus berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = Batas toleransi kesalahan (dalam penelitian ini digunakan 5%)

$$n = \frac{110}{1+110 (5\%)^2} = \frac{110}{1,275} = 86,27 \text{ dibulatkan menjadi } 86 \text{ orang pegawai.}$$

Berdasarkan hasil kalkulasi tersebut, bisa disimpulkan bahwasanya 86 orang ditetapkan sebagai sampel dalam penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data primer dan data sekunder merupakan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut penjelasan dari jenis dan sumber data tersebut (Darwin et al., 2021) :

1) Data Primer

Informasi yang diperoleh langsung dari orang atau tempat pengkajian ataupun dari asal penelitian disebut dengan data primer. Untuk mengumpulkan informasi primer penelitian ini, dilakukan melalui cara menyebarkan angket dan melakukan wawancara secara langsung kepada pihak Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu.

2) Data Sekunder

Jenis informasi yang dikumpulkan melalui perantara, khususnya mengkaji, mendalami, membaca lewat berbagai wadah, misalnya tulisan karya dan informasi atau data dari tempat penelitian. Dokumen tentang sejarah singkat tempat penelitian, struktur dan organisasi, data kepegawaian serta literatur lainnya merupakan data sekunder.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode untuk mengumpulkan informasi berikut dipakai pada pengkajian kali ini:

1) Pengamatan

Pengamatan adalah siklus yang rumit termasuk berbagai siklus hayati dan intelektual. Proses yang paling penting yaitu peninjauan juga pemahaman.

2) Wawancara

Wawancara adalah bertemunya 2 individu atau lebih dalam rangka saling memberi penjelasan serta gagasan lewat dialog untuk mengkonstruksi penjelasan sebuah pokok pembahasan.

3) Kuesioner

Kuesioner adalah metode penghimpunan informasi dimana responden diminta menjawab serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis.

4) Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi dari berbagai media, seperti risalah pertemuan, karya, surat kabar, jurnal serta agenda. Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi sebagai arsip tentang rangkaian pengalaman, visi, misi dan tujuan organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu.

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional pada penelitian adalah komponen pemberi penjelasan sistem pengukuran sebuah konstruk yang dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	<i>Affective Commitment</i> (X1)	<i>Affective commitment</i> adalah ketika pegawai merasakan hubungan emosional dengan organisasi dan ingin menjadi bagian darinya.	1. Keinginan untuk menjadi anggota organisasi 2. Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi 3. Keterikatan secara	<i>Likert</i>

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		Meyer & Allen (Padma et al., 2020)	emosional 4. Membanggakan organisasi kepada orang lain Meyer & Allen (Padma et al., 2020)	
2.	<i>Continuance Commitment</i> (X2)	<i>Continuance commitment</i> adalah persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dia dapatkan jika tidak terus bekerja di suatu organisasi. Meyer & Allen (Padma et al., 2020)	1. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan 2. Bertahan di organisasi merupakan kebutuhan 3. Pertimbangan keluar organisasi 4. Berat meninggalkan organisasi Meyer & Allen (Padma et al., 2020)	<i>Likert</i>
3.	<i>Normative commitment</i> (X3)	<i>Normative Commitment</i> adalah nilai-nilai diri pegawai yang bertahan menjadi anggota perusahaan karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap perusahaan merupakan kewajiban. Meyer & Allen (Padma et al., 2020)	1. Ada perasaan bersalah meninggalkan organisasi 2. Mempertimbangkan anggapan individu lainnya bila berhenti organisasi 3. Tetap bertahan merupakan kewajiban 4. Memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi Meyer & Allen (Padma et al., 2020)	<i>Likert</i>
4.	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab (Mangkunegara, 2017)	<i>Likert</i>

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
		tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. (Mangkunegara, 2017)		

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

3.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Dalam skala likert, variabel dievaluasi dan dinyatakan sebagai indikator variabel. Selain itu, indikator itu menjadi acuan pada saat membuat instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Ada lima kemungkinan jawaban untuk setiap pertanyaan atau pernyataan, yaitu:

Tabel 3.3 Skor Klasifikasi Jawaban

No	Klasifikasi Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2018)

Skala pengukuran tersebut bermaksud memperlihatkan tingkat keceratan, kesungguhan ataupun kekerapan partisipan terhadap variabel yang diteliti.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang

berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018). Mengingat informasi dari faktor-faktor yang dikumpulkan dari kumpulan subjek yang dikaji, pengkajian deskriptif ini bertujuan agar memberikan gambaran tentang subjek penelitian.

3.7.2 Analisis Data SEM (*Structural Equation Modeling*)

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan PLS (*Partial Least Squares*) untuk analisis datanya. *Partial Least Squares* merupakan bagian atau variasi berdasarkan *Structural Equation Modeling* (SEM), karena tidak ada masalah multikolinearitas antara variabel eksogen dan asumsi mengeliminasi regresi, data harus berdistribusi secara normal di semua variabel. *Partial Least Square* sering disebut dengan istilah *soft modeling* (Dr. Duryadi, 2021). Program aplikasi SmartPLS 4 digunakan untuk membantu dalam analisis data pengkajian ini.

Model pengukuran atau juga dikenal sebagai *Outer Model* dan model struktural juga dikenal sebagai *Inner Model*, biasanya merupakan 2 sub-model analisis PLS-SEM.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Berdasarkan pendapat (Ghazali & Latan, 2015) *Outer Model* memperlihatkan variabel yang diteliti (manifes) mempresentasikan variabel untuk diukur (laten). Pengujian validitas dan reliabilitas merupakan rangkaian pengujian *Outer Model*.

a) Uji Validitas

Pengujian validitas adalah pemeriksaan dalam mengukur sejauh mana keakuratan suatu instrumen mengukur suatu penelitian. Tahap pengujian ini

disebut pengujian validitas konstruk pada PLS-SEM. Validitas konvergen dan diskriminan merupakan komponen uji validitas konstruk.

Gagasan bahwa indikator dari sebuah konstruk harus memiliki korelasi yang tinggi terkait dengan uji validitas konvergen (Hamid & Dr. Suhardi M Anwar, 2019). Nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk menunjukkan uji validitas konvergen program SmartPLS. Menurut (Ghazali & Latan, 2015) nilai *loading factor* yang disyaratkan diharuskan lebih dari 0,70 dan untuk nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diharuskan lebih dari 0,50.

Selanjutnya, mengenai pengujian validitas diskriminan yang bersangkutan didasarkan pada gagasan bahwasanya variabel manifes yang mewakili berbagai konstruksi semestinya tidak memiliki tingkat korelasi yang tinggi (Hamid & Dr. Suhardi M Anwar, 2019). Menurut (Ghazali & Latan, 2015) nilai *cross loading* dari masing-masing variabel diharuskan lebih dari 0,70 dengan menggunakan indikator refleksif.

b) Uji Reliabilitas

Pengujian ini digunakan dalam menunjukkan presisi, kestabilan serta akurasi alat penelitian saat pengukuran konstruk. Untuk mengukur keandalan instrumen pada pendekatan PLS-SEM dengan memanfaatkan program SmartPLS, itu dapat dilakukan dengan menentukan nilai *composite reliability*. Untuk penelitian konfirmasi, nilai *composite reliability* diharuskan lebih dari 0,70, sedangkan nilai antara 0,60 dan 0,70 dapat dipakai pada riset eksplorasi (Ghazali & Latan, 2015).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut (Ghazali & Latan, 2015) model struktural menunjukkan kekuatan perkiraan antara variabel konstruk atau laten. Tujuan dari rangkaian pengujian *Inner Model* yaitu untuk menghitung nilai *R-Square* dan membuktikan hipotesis.

a) *R-Square*

Statistik *R-Square* menunjukkan sebesar mana pengaruh variabel lain terhadap variabel endogen. Variabel laten endogen pada *Inner Model* dengan nilai *R-square* lebih dari 0,67 menunjukkan bahwa variabel eksogen berdampak pada variabel endogen yang masuk dalam kategori baik. Kebalikannya, alhasil tergolong tingkatan sedang apabila terletak diantara 0,30 sampai 0,67 dan alhasil tergolong tingkatan lemah apabila terletak diantara 0,19 dan 0,33.

b) Uji Hipotesis

Uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai estimasi akan menjadi korelasi yang signifikan antara model struktural dan jalur. Dalam melakukan uji hipotesis dilakukan dengan dua cara yaitu untuk pengujian hipotesis secara parsial dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai *path coefficient* dan nilai *t-statistic*. Hasil *t-statistic* diharuskan lebih dari 1,96. Sedangkan untuk pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan melihat hasil *summary ANOVA* pada analisis regresi. Semua uji hipotesis tersebut dilakukan dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.