

**DAMPAK KOMITMEN AFEKTIF DAN *SMART WORKING*
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN
ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI BANK INDONESIA**

Tesis

Guna memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Magister S2
Program Studi Manajemen



Oleh:

**MOH ZUNI RISTIYANTO
NIM.20402300118**

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
SEMARANG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis

DAMPAK KOMITMEN AFEKTIF DAN *SMART WORKING* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI BANK INDONESIA

Disusun oleh :

MOH ZUNI RISTİYANTO

NIM.20402300118

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 16 Juli 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.

NIK : 210491026

HALAMAN PENGESAHAN

DAMPAK KOMITMEN AFEKTIF DAN *SMART WORKING* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI BANK INDONESIA

Disusun oleh :

MOH ZUNI RISTIYANTO
NIM.20402300118

Telah dipertahankan pengujian
Pada tanggal, 16 Juli 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.

NIK : 210491026

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,M.Si

NIK : 210492029

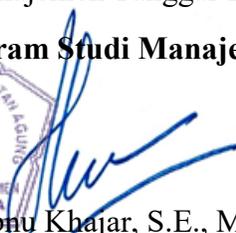
Penguji II

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIK : 210416055

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Tanggal 16 Juli 2024

Ketua Program Studi Manajemen



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

NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Moh Zuni Ristiyanto

NIM : 20402300118

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

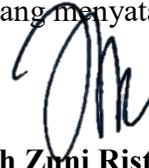
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Dampak Komitmen Afektif dan Smart Working Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Orientasi Belajar Sebagai Variable Moderasi di Bank Indonesia” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Pembimbing,



Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.
NIK. 210491026

Tarakan, 16 Juli 2024
Yang menyatakan,



Moh Zuni Ristiyanto
NIM. 20402300118

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Moh Zuni Ristiyanto

NIM : 20402300118

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**DAMPAK KOMITMEN AFEKTIF DAN *SMART WORKING*
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN
ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI
DI BANK INDONESIA**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasinya 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 di kemudian 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.

Tarakan, 16 Juli 2024
Yang membuat pernyataan



Moh Zuni Ristiyanto
20402300118

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh Komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Pengaruh Pola Kerja Cerdas (*Smart Working*) terhadap Kinerja SDM. Pengaruh Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah Bank Indonesia Kalimantan Utara berjumlah 100 karyawan. Penentuan jenis populasi yang disebutkan maka peneliti akan menguji dampak komitmen afektif dan *smart working* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan orientasi belajar sebagai variabel moderasi di Bank Indonesia. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan nonprobability sampling yang tidak seluruh populasi memiliki kesempatan yang sama dalam menjadi sampel penelitian. Sampel dipilih menggunakan teknik convenience sampling. Sampel yang diambil ada 100 karyawan. Sumber data yang digunakan adalah data primer, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menunjukkan Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia, *smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Kesimpulannya, Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kuat komitmen afektif maka akan meningkatkan kinerja SDM pada Bank Indonesia. Ketika Sumber Daya Manusia mempunyai keinginan untuk menjadi anggota organisasi, merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, mempunyai keterkaitan secara emosional, serta membanggakan organisasi kepada orang lain, terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM bank Indonesia, baik kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi. *Smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kuat *smart working* maka akan meningkatkan kinerja SDM pada Bank Indonesia begitu juga dengan Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kuat komitmen afektif maka akan meningkatkan kinerja SDM melalui orientasi belajar sebagai variabel moderasi pada Bank Indonesia. Implikasi teoritis dan praktis dari penelitian ini menyoroti pentingnya kontribusi dampak komitmen afektif dan *smart working* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan orientasi belajar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, rekomendasi ini masih bisa dikembangkan lagi untuk penelitian dengan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variable serta memahami peran variable moderasi dalam sebuah penelitian.

Kata Kunci : komitmen afektif, *smart working*, kinerja sumber daya manusia

ABSTRACT

This study examines the effect of affective commitment on HR performance. The effect of Smart Working Patterns on HR Performance. The effect of Learning Orientation moderates the relationship between affective commitment to HR performance. This research was conducted using quantitative methods. The population used in this study was Bank Indonesia North Kalimantan totalling 100 employees. Determining the type of population mentioned, researchers will test the impact of affective commitment and smart working on human resource performance with learning orientation as a moderating variable at Bank Indonesia. The sample selection in this study was carried out by nonprobability sampling in which not all populations had the same opportunity to become research samples. The sample was selected using convenience sampling technique. The sample taken was 100 employees. The data source used is primary data, with the data collection method using a questionnaire. The data analysis technique used is Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) showing Affective commitment has a positive and significant effect on Human Resource performance, smart working has a positive and significant effect on human resource performance, learning orientation moderates the relationship between affective commitment to Human Resource performance. In conclusion, affective commitment has a positive and significant effect on HR performance. This means that the stronger the affective commitment, the better the performance of HR at Bank Indonesia. When Human Resources have a desire to become a member of the organisation, feel involved in achieving organisational goals, have an emotional connection, and boast about the organisation to others, it is proven to improve the performance of Bank Indonesia HR, both work quality, work quantity, timeliness, effectiveness, and commitment to the organisation. Smart working has a positive and significant effect on HR performance. This means that the stronger smart working will improve HR performance at Bank Indonesia as well as Learning Orientation moderates the relationship between affective commitment to HR performance. This means that the stronger the affective commitment, the higher the HR performance through learning orientation as a moderating variable at Bank Indonesia. The theoretical and practical implications of this research highlight the importance of contributing the impact of affective commitment and smart working on human resource performance with learning orientation can improve company performance. In addition, this recommendation can still be developed again for research with model development and confirmation of the relationship between variables and understanding the role of moderating variables in a study.

Keywords: affective commitment, smart working, human resource performance

KATA PENGANTAR

PRAKATA

Bismillahirrahmanirohim, Assalamu'alaikum wa Rohmatullahi wa Barokatuh.

Alhamdulillah rabiil 'alamin, puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “ **Dampak Komitmen Afektif Dan *Smart Working* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Orientasi Belajar Sebagai Variabel Moderasi di Bank Indonesia**”

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M) pada program magister manajemen di Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Shalawat serta salam semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa mencurahkan kepada Nabi kita, Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam beserta keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah memberikan pedoman dan sari tauladan yang terbaik hingga akhir zaman. Dalam proses penyusunan tesis ini peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang terbaik. terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih yang tulus dan tak terhingga kepada.

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan Nabi Muhammad Shalallahu Alaihi Wasallam yang merupakan sumber dari segala ilmu pengetahuan dan hanya atas rahmat dan izin-Nya skripsi ini dapat terselesaikan.

2. Ibu Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing saya yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing tesis saya.
3. Ucapan terimakasih kepada orang tua tercinta, istri dan anak-anakku serta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan doa, nasehat, dukungan, dan semangat dalam penyelesaian tesis ini
4. Bapak-Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang selama ini telah banyak memberikan pelajaran dan pandangan baru selama masa perkuliahan.
5. Para teman-teman yang selalu mendukung dan membantu peneliti dalam penulisan penelitian ini.
6. Serta semua pihak yang telah membantu dalam penulisan penelitian ini hingga terselesaikannya dengan baik yang tak sempat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan penelitian ini. Peneliti berharap semoga skripsi ini menjadi suatu karya yang berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, 16 Juli 2024

Penulis


MOH ZUNI RISTIYANTO
20402300118

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
Abstrak	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Komitmen Afektif.....	11
2.1.1.1 Indikator Komitmen Afektif.....	12
2.1.2 <i>Smart Working</i>	13
2.1.2.1 Indikator <i>Smart Working</i>	13
2.1.3 <i>Orientasi Belajar</i>	13
2.1.3.1 Indikator <i>Orientasi Belajar</i>	14
2.1.4 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.4.1 Indikator Kinerja SDM	15
2.2 Pengaruh Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	16
2.2.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM.....	16
2.2.2 Pengaruh Pola Kerja Cerdas (<i>Smart Working</i>) terhadap Kinerja SDM	17
2.2.3 Pengaruh <i>Orientasi Belajar</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	18
2.4 Model Empirik Penelitian	22

BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Populasi dan Sampel atau Sumber Data.....	23
3.3 Variabel dan Indikator.....	25
3.4 Sumber Data.....	27
3.5 Responden	27
3.6 Teknik Analisis.....	28
3.7 Uji Validitas.....	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1. Gambaran Umum Responden.....	33
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	34
4.2.1 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif.....	35
4.2.2 Deskripsi Variabel <i>Smart Working</i>	36
4.2.3 Deskripsi Variabel Orientasi Pembelajaran	37
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja SDM	38
4.3 Analisis Data	40
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	40
4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)	46
a. Hasil Uji Hipotesis 1	53
b. Hasil Uji Hipotesis 2	53
c. Hasil Uji Hipotesis 3	54
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	54
4.4.1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM.....	54
4.4.2. Pengaruh <i>Smart Working</i> terhadap Kinerja SDM.....	55
4.4.3 Pengaruh Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM.....	56
BAB V PENUTUP	58
5.1. Simpulan.....	58
5.2. Implikasi Teoritis	59
5.3. Implikasi Manajerial.....	60
5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	62
DAFTAR PUSTAKA	63
Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian	67
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	69
Lampiran 3. Output Smart PLS	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Kinerja Karyawan.....	2
Tabel 1.2 Indikator Lemahnya Komitmen Afektif.....	6
Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra-survei Komitmen Afektif.....	7
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Indikator.....	26
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data Primer.....	33
Tabel 4.2 Demografi Responden	34
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Komitmen afektif.....	35
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif smart working.....	36
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif orientasi pembelajaran.....	37
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif kinerja SDM	39
Tabel 4.11 Nilai Outer Loadings	41
Tabel 4.12 Nilai AVE	43
Tabel 4.13 Internal Consistency Reliability.....	44
Tabel 4.14 Fornell Larcker (Nilai Korelasi)	45
Tabel 4.15 Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan	45
Tabel 4.16 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)	46
Tabel 4.17 Coefficient of Determination (R-square).....	47
Tabel 4.18 Effect Size (F-square)	48
Tabel 4.19 Predictive Relevance (Q-square)	49
Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis.....	52
Tabel 4.21 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian Teoretis	22
Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran	40
Gambar 4.2 Hasil Blindfolding	49
Gambar 4.3 Kerangka Penelitian Teoretis	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian	67
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	69
Lampiran 3. Output Smart PLS	72



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan adalah merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan peraturan Pemerintah Tahun 2011 No.46 menerangkan bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Menurut Anandita et.al, (2021), menyatakan kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Definisi kerja cerdas didasarkan pada pandangan bahwa kecerdasan harus dipertimbangkan sesuai konteks situasi, dimana kecerdasan situasi menuntut persiapan atau praktek mental, menuntut kepercayaan diri terhadap kemampuan sendiri untuk mengubah perilaku, dan mengharuskan penyesuaian penyesuaian perilaku sesuai situasi yang dihadapi (Saputra, Awang Dhika (2023)).

(Sari, 2023) selanjutnya menyebutkan bahwa orientasi belajar adalah prediktor terkuat penyesuaian expatriat yang dapat dikaitkan dengan kinerja pekerjaan yang lebih

tinggi nantinya. Orientasi belajar dapat didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk mengembangkan kompetensinya dengan mempelajari keterampilan baru dan menguasai situasi baru. Adapun, Edmondson menjelaskan bahwa orientasi belajar dapat diartikan sebagai faktor kunci bagi anggota tim untuk menumbuhkan kreativitas. Berdasarkan rujukan penelitian terdahulu diketahui bahwa orientasi belajar memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan (Haldoral et al, 2021; Iyer et al, 2019).

Research gap dalam penelitian ini adalah komitmen terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Badrianto & Astuti, (2023), Rahayu & Dahlia, (2023), Chaidir, dkk (2023) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut sangat berbeda dengan hasil penelitian Kirani, (2023) yang mengkonfirmasi bahwa komitmen tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

Untuk memberikan gambaran kinerja karyawan saat ini maka peneliti melakukan pra survei yang dilakukan terhadap 35 orang karyawan. Berikut ini adalah data hasil pra-survei yang telah dilakukan oleh peneliti:

TABEL 1.1 HASIL PRA SURVEI KINERJA KARYAWAN

No	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Nilai (%)	Kriteria
1	Kualitas kerja/ <i>Work Quality</i>	<i>Responsible</i>	Saya menghasilkan Kualitas kerja sesuai standar dan tanggung jawab pekerjaan.	85	Baik

2	Kuantitas kerja/ <i>Work Quantity</i>	<i>On Time</i>	Saya menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan sesuai dengan target pekerjaan dan tepat waktu.	75	Cukup Baik
3	Pengetahuan Kerja/ <i>Work Knowledge</i>	<i>Capability</i>	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki.	75	Cukup baik
4	Kreativitas/ <i>Creativity</i>	<i>Innovatif</i>	Saya bisa menciptakan hal-hal baru yang bermanfaat kedepannya, dan berani memikul tanggung jawab pekerjaan yang besar.	65	Kurang Baik
5	Kerjasama/ <i>Team work</i>	<i>Respect</i>	Saya mampu bekerjasama dalam team, memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan secara berkelanjutan.	95	Baik sekali
6	Keandalan/ <i>Dependability</i>	<i>Dependable</i>	Saya tidak pernah datang terlambat dan semangat untuk berprestasi.	70	Kurang Baik
7	Inisiatif/ <i>Inisiative</i>	<i>Independent</i>	Saya memiliki inisiatif tinggi dan dapat bekerja dengan atau tanpa instruksi/perintah dari atasan	75	Cukup Baik

8	Kualitas Diri/ <i>Personal Quality</i>	<i>Obedience</i>	Saya selalu mentaati peraturan maupun kebijakan perusahaan yang berlaku.	75	Cukup Baik
9	Kompleksitas/ <i>Complexity</i>	<i>Organize</i>	Saya memiliki kemampuan untuk memberikan penugasan dan menyelesaikan beberapa pekerjaan sekaligus.	70	Kurang Baik
10	Penyelesaian Masalah/ <i>Problem Solving</i>	<i>Problem Solver</i>	Saya mampu menganalisa dan mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien	85	Baik
11	Keterampilan Memimpin/ <i>Leadership Skill</i>	<i>Managing</i>	Saya memiliki kemampuan dalam merencanakan pekerjaan, mengatur organisasi, memotivasi karyawan, mengelola pelaksanaan pekerjaan, serta mengawasi hasil pekerjaan secara tepat	70	Kurang Baik
Rata-rata				76.36	Cukup Baik

Sumber: Pra Survei Kinerja Karyawan (data diolah peneliti, 2023)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas terdapat indikator kinerja dengan kriteria kurang baik yaitu indikator kreatifitas, keandalan, kompleksitas, dan kemampuan memimpin. Hal ini menggambarkan bahwa masih ada karyawan yang memiliki kinerja yang masih rendah

dalam hal pencapaian kreatifitas, keandalan, kompleksitas, dan keterampilan memimpin. Tidak semua karyawan dapat berpikir kreatif. Apabila karyawan tidak berani memikul tanggung jawab besar maka setiap proyek pekerjaan besar tidak dapat dimonitor dengan baik, sehingga akan mengganggu. Apabila tidak semua karyawan bisa datang tepat waktu maka hal tersebut akan mengganggu kinerja. Apabila tidak semua karyawan memiliki keterampilan memimpin yang baik maka pelaksanaan regulasi dan standar operasional tidak dapat terpantau dengan baik dan proses operasional kurang terkelola sehingga dapat memengaruhi kinerja.

Kondisi tersebut diatas tentu masih jauh dari target perusahaan dimana perusahaan mengharapkan karyawan memiliki kinerja dengan kriteria baik sekali. Kinerja karyawan yang baik sekali diperlukan untuk mendukung tujuan perusahaan menjadi perusahaan yang unggul dan menjadi pilihan utama di masyarakat.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan komitmen afektif yang tinggi dari karyawan. Komitmen afektif adalah perasaan emosional atau kemampuan seseorang yang berkaitan erat dengan berbagai emosi atau perasaan di dalam dirinya. Misalnya, penghargaan, perasaan, minat, semangat, nilai, sikap terhadap suatu kondisi, dan lain sebagainya. Menurut Gunawan et.al, (2021), menyatakan bahwa komitmen afektif adalah komitmen yang dibentuk oleh kondisi pekerjaan dan penghargaan yang diperoleh. Jadi komitmen afektif dapat di artikan sebagai keterikatan seorang karyawan secara psikologis dengan perusahaan berdasarkan seberapa baik tingkat perasaan karyawan mengenai perusahaan tersebut.

Untuk mengetahui kondisi komitmen afektif karyawan saat ini, maka peneliti mengadakan pra-survei tentang komitmen afektif terhadap 30 orang karyawan. Dengan hasil pra survei sebagai berikut:

Tabel 1.2 Indikator Lemahnya Komitmen Afektif

Indikator Komitmen Afektif	Tingkat Komitmen Afektif di Bank Indonesia Kalimantan Utara
Komitmen Afektif	Karyawan merasa belum dapat beradaptasi dengan lingkungan organisasi, hal ini membuat karyawan tidak bersedia bekerja hingga akhir masa kerjanya (pensiun).
Komitmen Bekelanjutan	Karyawan menganggap tidak dapat bekerja diluar perusahaan dan mampu meninggalkan perusahaan jika mendapat kesempatan pekerjaan yang lebih baik. Jika itu terjadi, maka karyawan bersedia menerima konsekuensi dari perusahaan.
Komitmen Normatif	Karyawan belum memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, tetapi karyawan tidak dapat dengan mudah keluar dari perusahaan.

Sumber : Hasil wawancara yang diolah penulis, 2023

Tabel 1.2 menunjukkan kondisi komitmen afektif pada Bank Indonesia Kalimantan Utara. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa komitmen afektif yang ada pada perusahaan belum cukup tinggi. Beberapa hal yang membuat komitmen afektif pada perusahaan belum cukup tinggi yaitu kurang eratnya hubungan emosional antara karyawan dengan organisasi sehingga tidak semua karyawan dapat bekerja hingga akhir masa kerjanya. Kurangnya kesadaran diri karyawan tentang kerugian dan konsekuensi apabila karyawan tersebut meninggalkan perusahaan, serta kurangnya rasa keterikatan karyawan untuk terus bertahan dalam perusahaan, sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan rendah, tidak memiliki rasa tanggung jawab, dan karyawan dapat meninggalkan perusahaan. Selanjutnya penulis ingin mengetahui tingkat komitmen

afektif pada Bank Indonesia Kalimantan Utara dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 orang responden yaitu karyawan organik Bank Indonesia.

Tabel 1.3 Hasil Kuesioner Pra-survei Komitmen Afektif

NO	KOMITMEN AFEKTIF	SS	S	KS	TS	STS	SKOR	RATA-RATA
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1	Saya merasa senang pada saat bekerja di perusahaan ini	4	19	7	0	0	117	3.90
2	Saya bersedia bekerja sampai pensiun di perusahaan ini	3	17	9	1	0	112	3.73
3	Saya dapat beradaptasi dengan keadaan yang ada di perusahaan	1	20	9	0	0	112	3.73
4	Saya mendapat kesempatan bekerja diluar perusahaan	0	16	9	5	0	101	3.37
5	Saya mampu meninggalkan perusahaan jika ada kesempatan pekerjaan lain	3	16	7	3	1	107	3.57
6	Saya mampu menerima konsekuensi jika saya meninggalkan perusahaan	3	12	10	5	0	103	3.43
7	Saya dapat dengan mudah berpindah perusahaan	0	10	10	10	0	90	3.00
8	Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan	3	18	9	0	0	114	3.80
9	Saya selalu bertanggung jawab terhadap perusahaan	3	21	6	0	0	117	3.90
Jumlah Rata-Rata Komitmen Afektif								3.60
SS = Sangat Sesuai; S = Sesuai; KS = Kurang Sesuai; TS = Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai								
Nilai Rata-rata = Skor / Jumlah Responden								
Jumlah Rata-rata Komitmen afektif= Jumlah Rata-rata / Jumlah Pernyataan								

Sumber : Data yang diolah oleh penulis, 2023

Hasil kuesioner pra survei mengenai komitmen afektif, nilai rata-rata yang diperoleh yaitu 3.60 dari nilai maksimal yaitu 5 yang dapat diartikan komitmen afektif karyawan Bank Indonesia Kalimantan Utara belum cukup tinggi. Hal ini menunjukkan terdapat masalah mengenai komitmen afektif di Bank Indonesia Kalimantan Utara.

Komitmen afektif mengacu pada karyawan yang secara afektif berkomitmen pada organisasi dan mungkin akan terus bekerja untuk organisasi karena karyawan tersebut menginginkannya. Jenis komitmen ini juga mengacu pada keterikatan emosional dengan nilai-nilai organisasi di pihak karyawan, disisi lain bahwa komitmen afektif memberikan keselarasan dengan tujuan organisasi (Philip & Medina-Craven, 2022). Oleh karena itu sudah menjadi kebutuhan untuk mempertahankan karyawan dalam perusahaan karena modal intelektual semakin penting dari waktu ke waktu dan merupakan ciri paling khas perusahaan dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat. Tentu saja, uang bukan satu-satunya cara untuk menjaga individu dengan pengetahuan yang besar dalam organisasi di bawah kondisi persaingan. Dalam banyak kasus, bahwa beberapa tenaga kerja yang memenuhi syarat telah meninggalkan perusahaan dan diterima bekerja di perusahaan lain dengan upah yang lebih rendah. Salah satu alasan terpenting untuk ini adalah kegagalan perusahaan dan manajernya untuk menghubungkan karyawan dengan organisasi. Chaidir, dkk (2023).

Bank Indonesia saat ini telah menerapkan pola kerja cerdas dengan mengatur fleksibilitas waktu dan tempat kerja termasuk memberi kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengatur *work life balance* dengan harapan kinerja karyawan dapat meningkat dan visi misi dari organisasi dapat tercapai. Dengan adanya pola kerja cerdas dalam bekerja dapat menumbuhkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi serta menumbuhkan komitmen untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Jadi ketika komitmen sumber daya manusia dapat dilaksanakan seiring dengan pelaksanaan pola kerja yang cerdas akan berpengaruh pada kinerja SDM suatu organisasi

dapat meningkat. Hal ini tentunya akan berdampak pada kepuasan dan kinerja karyawan sehingga kinerja suatu organisasi dapat tercapai dengan maksimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat, peneliti merumuskan bagaimana suatu komitmen yang afektif dan pola kerja yang cerdas dapat berpengaruh terhadap kinerja SDM. Kemudian muncul beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Komitmen afektif terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimana pengaruh Pola Kerja Cerdas (*Smart Working*) terhadap Kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen efektif terhadap kinerja SDM
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh pola kerja cerdas dapat berpengaruh kepada kinerja SDM
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM?

1.4 Manfaat Penelitian

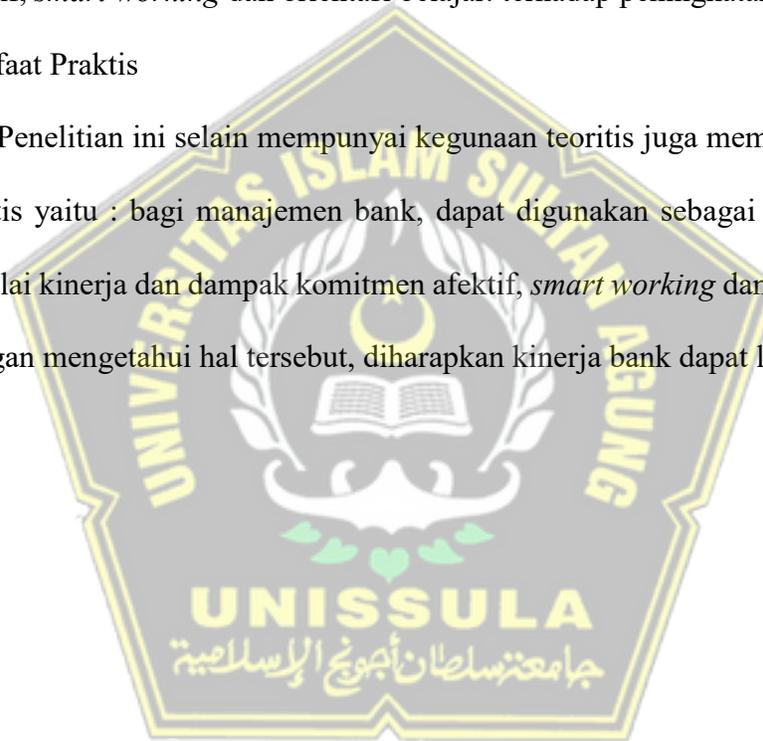
Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Kegunaan bagi akademis sebagai suatu bahan masukan bagi kalangan akademisi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan komitmen efektif, *smart working* dan orientasi belajar. terhadap peningkatan kinerja SDM

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini selain mempunyai kegunaan teoritis juga mempunyai kegunaan praktis yaitu : bagi manajemen bank, dapat digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja dan dampak komitmen afektif, *smart working* dan orientasi belajar. Dengan mengetahui hal tersebut, diharapkan kinerja bank dapat lebih baik lagi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian Pustaka pada penelitian ini membahas dasar teori manajemen suatu organisasi dan variable-variabel yang terkait dengan penelitian yaitu komitmen efektif dan *smart working* yang akan mempengaruhi kinerja SDM

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2021). Karyawan yang berkomitmen cenderung tidak terlibat dengan penarikan kerja bahkan jika karyawan merasa tidak puas karena harus bekerja keras demi rasa loyalitas atau keterikatan. Bahkan apabila seorang karyawan tidak merasa senang dengan pekerjaan yang saat ini dijalani, mereka tetap memilih untuk melanjutkan bekerja bersama dengan organisasi apabila mereka cukup berkomitmen. Apabila komitmen terhadap organisasi seorang karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan penuh perhatian pada tugas-tugasnya, karyawan juga akan menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya, dan juga loyal atau setia terhadap organisasi yang menaungi karyawan tersebut (Meutia & Husada, 2019). Prediktor signifikan dari berbagai hasil misalnya seperti niat atau keinginan untuk pergi dibandingkan dengan jenis komitmen yang lain, sehingga menunjukkan bahwa

komitmen afektif lebih kuat secara umum terkait dengan hasil organisasi. Komitmen afektif lebih produktif daripada jenis komitmen lainnya (normatif dan berkelanjutan) karena apa yang didapat melalui keinginan tidak dapat dicapai lewat paksaan (Ahmad, 2018). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi akan lebih merasa nyaman, terlibat dengan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan lebih tinggi.

Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan dengan faktor komitmen afektif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi & Shrestha, 2020). Karyawan yang cenderung memiliki komitmen afektif yang tinggi akan senantiasa setia terhadap perusahaan atau organisasi dan bekerja untuk meningkatkan organisasi tersebut ke depannya, selain itu juga akan berusaha mengikuti nilai-nilai organisasi yang ada.

2.1.1.1 Indikator Komitmen Afektif

Indikator komitmen affektif menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) dalam (Ariyani & Sugiyanto, 2020) :

- 1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi,
- 2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan,
- 3) Keterkaitan secara emosional,
- 4) Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

2.1.2 Smart Working

Smart working didefinisikan sebagai sebuah cara untuk mengatur hubungan antara pekerja dengan organisasi untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan teknologi Prasetyo, (2021). Smart working adalah cara mengatur pekerjaan dengan cara yang baru bagi bisnis dan pekerja dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meminimalkan resiko kegagalan. Smart working telah didefinisikan sebagai cara kerja yang gesit dan dinamis yang mengarah pada kinerja tinggi, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kepuasan kerja yang hasilnya adalah konfigurasi "triple-win" untuk pelanggan, karyawan, dan organisasi. Penerapan kerja cerdas memerlukan intervensi di seluruh struktur organisasi, tata letak tempat kerja, praktik kerja, dan tingkat perilaku manusia (Iannotta et al., 2020).

2.1.2.1 Indikator Smart Working

Indikator Smart Working menurut Prasetyo, (2021) :

1. Kolaborasi perangkat lunak
2. Merubah perilaku dan praktik SDM
3. Konfigurasi ulang lingkungan kerja

2.1.3 Orientasi Belajar

Menurut Syafruddin et al., (2021) orientasi pembelajaran dapat diartikan sebagai sebuah hasil yang dicapai oleh setiap karyawan dalam perusahaan pada pemahaman, interpretasi, dan wawasan yang berbeda sehubungan dengan perusahaan. Karyawan

memiliki keinginan untuk terus belajar serta mengembangkan keterampilan serta kemampuannya.

(Sari, 2023) menjelaskan bahwa orientasi belajar adalah sebagai proses yang dimana pengetahuan, dikomunikasikan dan didistribusikan seluruh organisasi, pada saat yang sama terintegrasi ke dalam filosofi strategis dan manajerial organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar merupakan individu yang cenderung mengembangkan keunggulan atau kompetensinya berdasarkan ilmu yang sudah dipelajari.

2.1.3.1 Indikator Orientasi Belajar

Indikator orientasi belajar menurut Wulandari, dkk (2020) :

1. Mengetahui hal baru
2. Melakukan Training
3. Pengembangan Secara Terus menerus

2.1.4 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang di tentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabi (Swasti, dkk. (2022).

Kinerja menurut (Chairunnisah et al., 2021):2) adalah pegawai yang menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dan berhasil secara kualitas dan kuantitas.

Kinerja pekerjaan merupakan sesuatu yang tercapai dari individu ataupun kelompok pada perusahaan kesesuaian atas amanah guna pencapaian visi serta misi perusahaan dan tidak menentang atas etika dan hukum (Amalia & Budiono, 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pekerjaan adalah konsep utama dalam pekerjaan yang berdasarkan kemampuan, usaha dan dukungan sehingga mencapai hasil kerja yang sesuai dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan.

2.1.4.1 Indikator Kinerja SDM

Menurut Silaen (2021:6) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas Kerja Kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran kualitas kerja.
- b. Kuantitas Kerja Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus kegiatan yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

- c. Ketepatan Waktu Selesaikan aktivitas tepat waktu dan maksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.
- d. Efektifitas Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- e. Komitmen Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen

2.2 Pengaruh Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

Penelitian Chaidir, dkk (2023), Saputra, dkk (2023), Setiawan, dkk (2023) menghasilkan temuan komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja SDM. Namun demikian, sebagian besar penulis menyatakan bahwa komitmen afektif adalah bentuk yang paling signifikan bagi organisasi, karena lebih kuat terkait dengan indikator kinerja organisasi (Gahlawat & Kundu, 2019; Yueyue Liu et al., 2023; Zhang, 2014). Tentu, kinerja organisasi dihasilkan dari kinerja karyawan didalamnya, karena karyawan merupakan lokomotif bagi suatu organisasi. Secara empiris Ribeiro et al. (2021) telah mendokumentasikan dalam penelitiannya terkait dengan dampak dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di Portugal dengan responden sebanyak 197 karyawan dari berbagai organisasi. Hasilnya memperlihatkan bahwa komitmen afektif dari karyawan dapat membawa pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Demikian pula Gun et al. (2021) memberikan pernyataan dalam penelitian empiris pada pekerja bidang

kesehatan di Istanbul menyimpulkan bahwa komitmen afektif dapat memberikan dorongan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H1 : Komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM

2.2.2 Pengaruh Pola Kerja Cerdas (Smart Working) terhadap Kinerja SDM

Penelitian Prasetyo, (2021) menghasilkan temuan Smart Working terhadap Kinerja SDM berpengaruh positif signifikan. Penelitian ini didukung dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa konteks kerja cerdas tidak hanya berpusat pada teknologi namun lebih jauh lagi, sifat dinamis dari kerja cerdas mencakup interaksi tatap muka dan virtual, baik di tempat kerja fisik maupun digital yang memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efisien efektif, dan timeless (Iannotta et al. 2020).

Variabel Smart Working dibangun dari indikator Kolaborasi Perangkat Lunak, Merubah Perilaku dan Praktik SDM serta Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja. Sedangkan variabel Kinerja SDM dibangun dari indikator Ketepatan Waktu, Ketelitian Kerja, Kerapian Kerja, Kuantitas Hasil Pekerjaan dan Ketepatan Waktu. Indikator terendah variabel Smart Working adalah indikator Konfigurasi Ulang Lingkungan Kerja sedangkan indikator terendah Kinerja Personel adalah Kerapian Kerja. Untuk meningkatkan smart working, dapat dilakukan dengan cara menata lingkungan kerja nyaman mungkin untuk personel bekerja dalam mengayomi dan melayani masyarakat. Kinerja dapat ditingkatkan dengan membiasakan personil untuk selalu mengutamakan

kerapihan dalam bekerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa Smart Working memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi perilaku kerja cerdas akan semakin tinggi kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja personil dibentuk dari kemampuan personel untuk bekerja dengan cerdas.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H2 : Pola kerja cerdas (*smart working*) berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia

2.2.3 Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan rujukan penelitian terdahulu diketahui bahwa orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM (Haldoral et al, 2021). Orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM, sehingga hubungan tersebut bersifat positif antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Ketika komitmen afektif tinggi maka akan memperkuat kinerja SDM. Komitmen organisasi dapat dikonseptualisasikan memiliki tiga aspek: afektif, kelanjutan, dan komitmen normatif. Menurut model tiga komponen dikembangkan oleh Meyer dan Allen, alasan karyawan bertahan di suatu organisasi berbeda-beda diantara ketiga aspek tersebut. Misalnya, karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung melakukan hal yang sama tetap dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya. Karyawan dengan kontinuitas tinggi. Komitmen mungkin tetap ada dalam organisasi karena biaya meninggalkan organisasi adalah besar tinggi. Karyawan

dengan komitmen normatif yang tinggi cenderung merasa berkewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian sebelumnya telah mencatat bahwa komitmen organisasional afektif berhubungan positif dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja, sedangkan komitmen kontinuitas berhubungan negatif atau tidak berhubungan dengan perilaku atau sikap tersebut, berhubungan negatif atau tidak berhubungan dengan perilaku atau sikap tersebut. Pelajaran ini mengeksplorasi komitmen organisasi afektif sebagai faktor organisasi yang penting karena dampak positifnya yang signifikan terhadap berbagai hasil individu. Ketika karyawan merasakan tingkat komitmen organisasi afektif yang tinggi, mereka akan cenderung memiliki hubungan emosional yang mendalam dan mengidentifikasi diri dengan organisasi. Karena karyawan yang berkomitmen tinggi cenderung mengasimilasi nilai-nilai dan tujuan organisasi sebagai milik mereka, penelitian sebelumnya telah mencatat hubungan positif antara afektif komitmen organisasi dan perilaku prososial. Namun, peran afektif bersifat moderat komitmen organisasi belum diteliti secara luas. Menerapkan sosial teori pertukaran, penelitian ini menunjukkan peran orientasi belajar dalam hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Karena komitmen organisasi yang afektif dapat dianggap sebagai sumber daya yang berharga, karyawan yang merasakan komitmen organisasi afektif tingkat tinggi mungkin merasakannya menghargai organisasi mereka. Dalam hal ini, ketika mereka merasakan tingkat yang tinggi komitmen organisasi afektif, karyawan yang menerima pengetahuan berharga darinya atasan mereka lebih cenderung merasakan kewajiban terhadap atasan mereka dan juga atasan mereka organisasi. Karena berbagi pengetahuan dianggap sebagai perilaku yang bermanfaat bagi tim dan organisasi, para

karyawan yang menerima sumber daya berharga dan organisasi cenderung berbagi pengetahuan mereka sebagai timbal balik, menurut sosial teori pertukaran. Karena komitmen yang lebih besar dapat melahirkan keyakinan bahwa organisasi memiliki hak atas informasi dan pengetahuan yang telah dibuat atau diperoleh seseorang.

Ab Wahab (2021) telah melaksanakan penelitian yang memiliki judul “Is an unsustainability environmentally unethical? Ethics orientation, environmental sustainability engagement and performance” berisikan bahwa adanya orientasi etika dapat mempengaruhi keterlibatan kelestarian lingkungan karyawan secara positif yang akan mempengaruhi kinerja lingkungan dan pekerjaan. Namun keterlibatan keberlanjutan lingkungan karyawan akan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja lingkungan tidak dalam kinerja pekerjaan. Adapun sampel yang dibutuhkan penelitian ini sebanyak 500 kuesioner dengan menggunakan ilmu sosial (SPSS) dan pemodelan persamaan struktural (SEM). Pada penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya yaitu menggunakan variabel performance orientation sedangkan perbedaannya meliputi jumlah sampel dan alat analisis yang digunakan.

Dabrowski, Brzozowska, Golab-Andrzejak & Firgolska (2019) “Market orientation and hotel performance: The mediating effect of creative marketing programs” menyimpulkan bahwa dengan adanya orientasi pelanggan secara positif dapat berkorelasi dengan kinerja keuangan hotel melalui kebermaknaan dan kebaruan program pemasaran, akan tetapi orientasi pesaing dan integrasi lintas fungsi berkontribusi pada hotel. Oleh

karena itu penelitian ini memerlukan sampel sebanyak 700 responden hotel dengan menggunakan metode acak sederhana. Ketika melakukan penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel yang sama yaitu performance orientation, namun perbedaannya yaitu jumlah sampel dan lokasi penelitian.

Gligor, Gligor & Maloni (2019) telah melakukan penelitian yang berjudul “*The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship*” menyimpulkan bahwa adanya orientasi pasar pemasok memiliki dampak langsung dan positif pada ROA perusahaan fokus dan kekuatan hubungannya meningkat apabila perusahaan beroperasi di lingkungan bisnis. Adapun penelitian ini membutuhkan sampel sebanyak 3.570.

Responden dengan metode survei non-mental experiment. Pada penelitian ini terdapat berbagai persamaan dan perbedaannya. Salah satu dari persamaan yaitu menggunakan variabel orientasi kinerja sedangkan perbedaannya di jumlah sampel yang digunakan dan lokasi penelitian

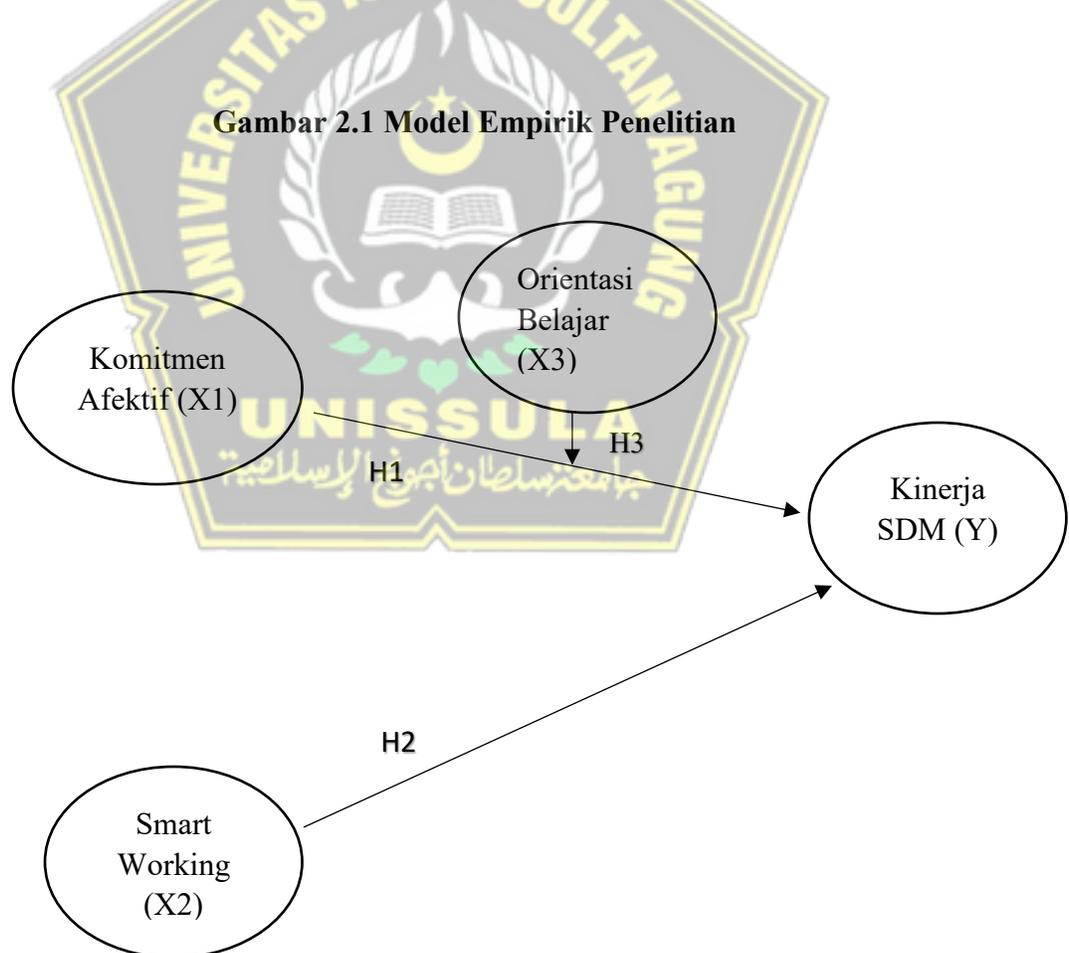
Penggunaan teori Pavani et al (2021) dalam variabel ekstraversi akan digunakan peneliti pada kerangka pikir dan definisi operasional. Teori Pavani et al (2021) indikator extraversion antara lain: Extraversion, Neuroticism. Teori tersebut diambil karena terdapat beberapa indikator yang sering digunakan dalam penelitian sebelumnya dan akan dijadikan sebagai bahan referensi.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu :

H3 : Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM

2.4 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empiric penelitian akan tampak dari Gambar 2.1. Gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja sumber daya manusia akan dipengaruhi oleh kinerja yang afektif dan pola kerja cerdas.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian penjelasan *exploratory research design*. Menurut Malhotra (2020), *exploratory research* adalah penelitian yang didesign dengan tujuan utamanya adalah menyediakan wawasan dan pemahaman tentang situasi masalah yang dihadapi peneliti. *Exploratory research* memiliki beberapa ciri yaitu yang pertama, tujuan untuk memberikan wawasan serta pemahaman. Kedua, memiliki beberapa karakteristik yaitu didefinisikan lebih longgar, proses riset lebih fleksibel dan tidak terstruktur, jumlah sampel yang kecil dan tidak representative serta analisis data yang dilakukan secara kualitatif. Ketiga, hasil penelitian adalah bersifat sementara (*tentative*) dan Keempat, *outcome* riset biasanya diikuti dengan penelitian *exploratory* lebih lanjut atau penelitian *conclusive*.

3.2 Populasi dan Sampel atau Sumber Data

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2018: 126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian di atas populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah Bank Indonesia se Kalimantan berjumlah 252 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel (Sugiyono, 2018: 127). Untuk menentukan sampel yang digunakan, terdapat berbagai teknik sampling yang dapat digunakan. Pada penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah teknik sampling Nonprobability sampling. Nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang/ kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. (Sugiyono, 2018: 129). Teknik nonprobability sampling yang digunakan oleh penelitian ini yaitu teknik sampling purposive. Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2018: 133).

Untuk jumlah sampel yang akan diteliti ditentukan berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{252}{1 + (252) \times 0,01}$$

$$n = \frac{252}{3,52}$$

$$n = 71,59$$

Keterangan

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

e = 0,1 (10%)

Sehingga berdasarkan rumus slovin hasil perhitungan 71,59 dibulatkan menjadi 100 responden. Jumlah sampel akan dilakukan di KPwBI se Kalimantan dengan masing KPw sejumlah 20 orang tiap KPw (Kalimantan Barat, Utara, Selatan, Timur dan Balikpapan)

3.3 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian dan indikator mencakup komitmen afektif, *Smart Working (Smart Working)* dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1

Ketika SDM mempunyai keinginan untuk menjadi anggota organisasi, merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, mempunyai keterkaitan secara emosional, serta membanggakan organisasi kepada orang lain, terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM bank Indonesia, baik kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi.

Ketika SDM mampu berkolaborasi perangkat lunak, mengubah perilaku dan praktik SDM, serta melakukan konfigurasi ulang terhadap lingkungan kerja, terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM bank Indonesia, baik kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi.

Ketika SDM Bank Indonesia selalu ingin mengetahui hal baru, melakukan training, serta melakukan pengembangan secara terus menerus, terbukti dapat memperkuat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM Bank Indonesia yang ditunjukkan oleh baik kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	Komitmen afektif merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.	1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi 2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi 3) Keterkaitan secara emosional, 4) Membanggakan organisasi kepada orang lain.	Allen dan Mayer (Ariyani & Sugiyanto, 2020)
2	<i>Smart working</i> cara kerja yang gesit dan dinamis yang mengarah pada kinerja tinggi dengan memanfaatkan pengetahuan dan tehnologi.	<ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi perangkat lunak • Merubah perilaku dan praktik SDM • Konfigurasi ulang lingkungan kerja 	Prasetyo, (2021)
3	Orientasi pembelajaran dapat diartikan sebagai sebuah hasil yang dicapai oleh setiap karyawan dalam perusahaan pada pemahaman, interpretasi, dan wawasan yang berbeda sehubungan dengan organisasi.	1. Mengetahui hal baru 2. Melakukan Trainning 3. Pengembangan Secara Terus menerus	Wulandari, dkk (2020)
4.	Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang di tentukan oleh pihak organisasi	a. Kualitas Kerja b. Kuantitas Kerja c. Ketepatan Waktu d. Efektifitas e. Komitmen	Silaen (2021:6)

Metode pengukuran data menggunakan skala ordinal menggunakan data primer dari kuesioner. Pengukurannya menggunakan skala Likert yaitu:

1. Skor 7 = Sangat Setuju
2. Skor 6 = Setuju
3. Skor 5 = Agak Setuju
4. Skor 4 = Netral
5. Skor 3 = Agak Tidak setuju
6. Skor 2 = Tidak setuju

7. Skor 1 = Sangat Tidak Setuju

3.4 Sumber Data

“Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer menurut Supramono dan Utami (2003) adalah data yang diperoleh dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti dari hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti. Data primer merupakan data yang didapat secara langsung tanpa perantara, sehingga data primer dalam penelitian ini yaitu hasil kuesioner yang diisi oleh responden secara langsung berupa tanggapan responden berkenaan dengan variabel penelitian.”

“Sumber data yang didapat peneliti dalam penelitian ini diperoleh dari studi lapangan untuk mendapatkan hasil penelitian secara langsung (*observasi*). Sumber data yang dikumpulkan berasal dari catatan atau basis data yang sudah ada yang kemudian dikemas dalam sebuah bentuk kuesioner. Sedangkan kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Adapun sumber data pada penelitian ini berasal dari jawaban responden melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank Indonesia.

3.5 Responden

“Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner dan wawancara. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Kuesioner yang diajukan akan memiliki pertanyaan-pertanyaan yang bisa memberikan gambaran jelas tentang pengaruh komitmen afektif dan *smart working (pola kerja cerdas)* terhadap kinerja karyawan

pada Bank Indonesia se Kalimantan.

3.6 Teknik Analisis

Pada penelitian menggunakan PLS 3.0 karena untuk mempermudah pengolahan data dan menggunakan aplikasi olah data yang terbaru sebagai standar penelitian. Penggunaan Smart PLS sangat dianjurkan ketika kita memiliki keterbatasan jumlah sampel, padahal model yang dibangun adalah kompleks. Tujuan menggunakan SMART PLS untuk memprediksi hubungan antar konstruk, mengkonfirmasi teori dan dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada hubungan atau tidaknya antara variable laten. Data Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini diantaranya:

1. **Analisis Structural Equation Modeling (SEM)** Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan pemodelan structural equation modeling (SEM). SEM merupakan metode statistik multivariate yang dapat digunakan untuk menyelesaikan model hubungan (kausalitas) antara variabel secara menyeluruh (komprehensif), kompleks dan berbentuk sistem.

- a. PLS (Partial Least Square) PLS (Partial Least Square) merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan atas banyak asumsi atau syarat, seperti uji normalitas dan multikolinearitas. Keunggulan dari metode PLS ini adalah data tidak harus berdistribusi normal multivariate, dan bahkan indikator dengan skala data kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan. Keunggulan lainnya adalah ukuran sampel tidak harus besar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode SEM-

PLS yang disebut juga teknik prediction-oriented. Pendekatan SEM-PLS secara khusus berguna untuk memprediksi variabel dependen dengan melibatkan banyak variabel independen.

b. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) Evaluasi model pengukuran atau lazim pula dikenal dengan istilah outer model merupakan evaluasi pengujian hubungan antara variabel konstruk (indikator) dengan variabel laten-nya. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan pendekatan uji validitas dan reliabilitas.

- 1) Uji Reliabilitas Indikator Uji reliabilitas indikator bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten reliabel atau tidak, yakni dengan mengevaluasi atau melihat nilai outer loading tiap indikator. Nilai outer loading harus $>0,7$ yang menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.
- 2) Uji Internal Consistency Reliability Uji ini bertujuan untuk mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk latennya. Indikator penilaian Internal Consistency Reliability adalah nilai composite reliability dan Cronbach's alpha. Nilai composite reliability 0,6-0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik, dan Cronbach's alpha yang diharapkan adalah $>0,7$.

3.7 Uji Validitas

Konvergen Uji validitas ini ditentukan berdasarkan dari prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen sebuah konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan Average Variance

Extracted (AVE). Nilai AVE seharusnya sama dengan 0,5 atau lebih. Nilai AVE 0,5 4) Uji Validitas Diskriminan Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukuran yang baik bagi konstraknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkolerasi tinggi terhadap konstraknya. Pengukuran-pengukuran konstruk yang berbeda, maka seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Dalam aplikasi SmartPLS atau sejenisnya, uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan nilai cross loading, Farnell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait (HTMT).

- a) Nilai Cross Loading masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai cross loading yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7.
- b) Fornell-Larcker Criterion merupakan metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan Fornell-Larcker Criterion, sebuah metode tradisional yang telah digunakan lebih dari 30 tahun, yang membandingkan nilai akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.
- c) Evaluasi Model Struktural (Inner Model) Evaluasi model struktural atau lazim juga dikenal dengan inner model adalah mengevaluasi (mengecek) adanya kolinearitas antar konstruk dan kemampuan prediktif model. Guna mengukur kemampuan prediksi model, maka digunakan kriteria sebagai berikut :

1) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R^2) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai $R^2 = 0,75$ (model kuat), $R^2 = 0,50$ (model moderat), $R^2 = 0,25$ (model lemah). Sedangkan menurut Chin (1998) memberikan kriteria nilai $R^2 = 0,67$ (model kuat), $R^2 = 0,33$ (model moderat), dan $R^2 = 0,19$ (model lemah).

2) Effect Size (f^2)

Effect Size (f^2) bertujuan untuk menilai apakah ada/tidak hubungan yang signifikan antar variabel. Seorang peneliti hendaknya juga menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan effect size (f-square). Nilai $f^2 = 0,02$ (kecil), $f^2 = 0,15$ (sedang), dan $f^2 = 0,35$ (besar), serta nilai $f^2 < 0,02$ dapat diabaikan atau dianggap tidak ada efek

3) *Path Coefficients* atau koefisien jalur

Path Coefficients atau koefisien jalur, bertujuan untuk melihat signifikan dan kekuatan hubungan, dan juga untuk menguji hipotesis. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif.

2. **Uji Hipotesis Uji hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)**, prosedur bootstrapping menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan untuk menguji hipotesis.

- a. Hipotesis 1 – 5 Untuk melihat hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 5 diterima atau tidak, dapat dilihat melalui kriteria sebagai berikut:

Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik-tabel), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

- b. Hipotesis 6 - 7 Sedangkan untuk melihat hipotesis 6 sampai dengan hipotesis 7 diterima atau tidak, dapat dilihat melalui kriteria berikut: apabila diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5%), maka dapat dikatakan signifikan.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian ini adalah SDM Bank Indonesia sebanyak 100 responden. Penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner melalui *google form* kepada seluruh SDM Bank Indonesia sebagai responden. Semua hasil kuesioner memenuhi kriteria sebanyak 100 atau 100 persen, yang selanjutnya dapat diuji dan di analisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	100	
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0	0%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	100	100%
Penyebaran Kuesioner Karyawan Bank Indonesia	100	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang dibagikan sebanyak 100. Semua kuesioner memenuhi kriteria sebagai responden dengan tingkat pengembalian 100 persen. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain: gender, usia, dan lembaga pendidikan penyebaran kuesioner. Tabulasi demografi disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Demografi Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	100	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	85	85%
Perempuan	15	15%
Usia		
20-30 tahun	14	14%
31-40 tahun	37	37%
41-50 tahun	40	40%
>51	9	9%
Pendidikan terakhir		
SMA	3	3%
S1	81	18%
S2	16	16%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.2 di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 85 (85%), responden perempuan sebanyak 15 (15%). Sebagian responden berumur antara 20-30 tahun sebanyak 14 (14%), dan usia responden 31 sampai 40 tahun sebanyak 37 (37%), 41-50 sebanyak 40 responden, dan >51 tahun sebanyak 9 responden. Pendidikan terakhir SMA sebanyak 3, S1 sebanyak 81, dan S2 sebanyak 16.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = (5 – 1) / 3 = 1,3

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif

Komitmen afektif memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.3.

Hasil selengkapnya dari masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 3. Statistik Deskrip Komitmen Afektif (KA)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KA.1	Keinginan untuk menjadi anggota organisasi	4,360	Tinggi
KA.2	Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi	4,330	Tinggi
KA.3	Keterkaitan secara emosional	4,180	Tinggi
KA.4	Membanggakan organisasi kepada orang lain	4,000	Tinggi
Rata-rata total		4,2175	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa rata-rata total komitmen afektif memiliki score 4,2175 yang artinya responden dalam penelitian ini merpersepsikan keinginan sebagai anggota organisasi, merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, dan membanggakan organisasi kepada orang lain berada pada range tinggi.

Penilaian tertinggi pada indikator KA.1 yaitu “Keinginan untuk menjadi anggota organisasi” Dengan rata-rata mean sebesar 4,360. Hasil ini menunjukkan responden merpersepsikan bahwa keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator KA.4 yaitu “Membanggakan organisasi kepada orang lain”. Dengan rata-rata mean sebesar 4,000. Hasil ini menunjukkan bahwa menceritakan kebaikan organisasi sendiri kepada teman atau relasi akan membuat diri karyawan bangga terhadap organisasi tempat kerjanya karena merasa tempat kerjanya itu baik dan memiliki komitmen afektif.

4.2.2 Deskripsi Variabel *Smart Working*

Variabel *smart working* memiliki 4 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.4. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel *smart working* dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Smart Working (SW)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
SW.1	Kolaborasi perangkat lunak	3,910	Tinggi
SW.2	Merubah perilaku dan praktik SDM	4,130	Tinggi
SW.3	Konfigurasi ulang lingkungan kerja	4,030	Tinggi
Rata-rata total		4,023	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa rata-rata nilai variabel *smart working* sebesar 4,023 (tinggi). Hasil ini menunjukkan bahwa rata-rata kolaborasi perangkat lunak, kemampuan merubah perilaku dan praktik SDM, dan konfigurasi ulang lingkungan kerja pada kelompok tinggi.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator SW.2 yaitu “Merubah perilaku dan praktik SDM”. Dengan rata-rata sebesar 4,130. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu paradigma bahwa seseorang akan berubah sesuai dengan apa yang seseorang pelajari baik dari keluarga, teman, sahabat ataupun belajar dari diri sendiri, proses pembelajaran diri inilah yang dapat membentuk seseorang. Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang diperkirakan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah kepastian kerja, selektivitas dalam rekrutmen, upah tinggi, upah insentif, kepemilikan karyawan.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator SW.1 yaitu “Kolaborasi perangkat lunak”. Dengan rata-rata sebesar 3,910. Hasil ini menunjukkan bahwa mengacu pada jenis solusi perangkat lunak yang memungkinkan individu atau tim bekerja sama dalam suatu proyek, berbagi informasi, dan berkomunikasi satu sama lain secara real-time, terlepas dari lokasi fisik mereka. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan *smart working*.

4.2.3 Deskripsi Variabel Orientasi Pembelajaran

Variabel *Orientasi pembelajaran* memiliki 3 Indikator yang ditampilkan pada tabel 4.5. Hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel orientasi pembelajaran dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 5. Statistik Deskriptif Orientasi Pembelajaran (OP)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KI.1	Mengetahui hal baru	4,170	Tinggi
KI.2	Melakukan training	4,370	Tinggi
KI.3	Pengembangan secara terus menerus	4,460	Tinggi

Rata-rata total	4,33	Tinggi
------------------------	------	---------------

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata variabel orientasi pembelajar sebesar 4,33. Artinya bahwa SDM di Bank Indonesia ingin mengetahui hal-hal baru, bersedia melakukan training, dan selalu bersedia dikembangkan secara terus menerus dengan tingkat yang tinggi.

Penilaian tertinggi terdapat pada indikator OP.3 yaitu “Pengembangan secara terus menerus”. Dengan rata-rata sebesar 4,460. Hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator OP.1 yaitu “mengetahui hal baru”. Dengan rata-rata sebesar 4,170 artinya satu hal pertama yang dapat dilakukan untuk mempelajari keterampilan baru adalah memikirkan bagaimana cara menggunakannya dalam bentuk yang paling sederhana. Hal ini untuk mulai mengerjakan konsep yang bisa dimengerti yang bisa dieksekusi daripada membaca banyak teori yang mungkin tidak dapat diterapkan. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap orientasi pembelajaran.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja SDM

Variabel *kinerja SDM (karyawan)* memiliki 4 indikator yang ditampilkan pada tabel 4.6. Hasil jawaban kuesioner mengenai variabel kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4. 6. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan (KK)

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KK.1	Kualitas Kerja	4.380	Tinggi
KK.2	Kuantitas Kerja	4.350	Tinggi
KK.3	Ketepatan Waktu	4.270	Tinggi
KK.4	Efektifitas	4.280	Tinggi
KK.5	Komitmen	4.560	Tinggi
Rata-rata total		4,368	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata variabel kinerja karyawan termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 4,368. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas kerja, kuantitas kerja efektifitas dan komitmen SDM Bank Indonesia berada pada kategori tinggi.

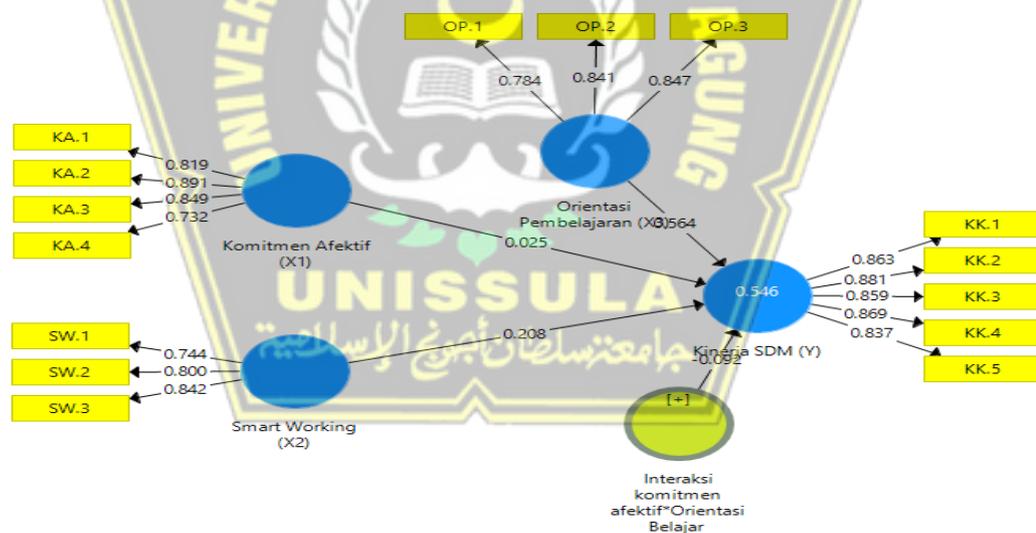
Penilaian tertinggi terdapat pada indikator KK.5 yaitu “komitmen”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 4.560. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu keadaan psikologis karyawan yang menunjukkan keterikatan dan loyalitasnya terhadap organisasi tertentu, yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Penilaian terendah terdapat pada indikator KK.3 yaitu “ketepatan waktu”. Dengan rata-rata (*mean*) sebesar 4.270. Hasil menunjukkan bahwa tersedianya informasi bagi pembuat keputusan pada saat dibutuhkan sebelum informasi tersebut kehilangan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah keputusan. Namun, secara keseluruhan semua indikator diterima dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan..

4.3 Analisis Data

Analisis data dan pengujian model menggunakan PLS 3.0. Dalam analisis PLS menggunakan dua sub model pengukuran yaitu *Outer Model* yang digunakan untuk uji validitas dan uji realibilitas dan model pengukuran *Inner Model* yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis untuk uji prediksi.

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana mengukur variabel laten evaluasi *Outer Model* dengan menguji *Internal Consistency Reliability* (*cronbach alpha* dan *composite reliability*), *Convergent Validity* (indikator *reliability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fonell Lacker*, *cross Loading*, dan HTMT).



Gambar 4.1

Pengujian Model Pengukuran

4.3.1.1. Convergent Validity

Ukuran refleksi individual dapat dikatakan berkorelasi jika nilai benar dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali dan Latan, 2015). Indikator

dengan beban luar yang sangat rendah (di bawah 0,40) bagaimanapun harus selalu dihilangkan dari konstruk (Bagozzi, Yi, & Philipps, 1991 ; Hair et al., 2011). Dari hasil analisis model pengukuran di atas, diketahui bahwa tidak terdapat variabel yang nilai factor loadingnya $< 0,40$ dan nilai AVE di atas 0,50. Sehingga semua variabel sudah memenuhi *rule of thumb*.

Tabel 4. 11. Nilai Outer Loadings

	Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	Kinerja SDM (Y)	Komitmen Afektif (X1)	Orientasi Pembelajaran (X3)	Smart Working (X2)
KA.1			0,819		
KA.2			0,891		
KA.3			0,849		
KA.4			0,732		
KK.1		0,863			
KK.2		0,881			
KK.3		0,859			
KK.4		0,869			
KK.5		0,837			
Komitmen Afektif (X1) * Orientasi Pembelajaran (X3)	1,031				
OP.1				0,784	
OP.2				0,841	
OP.3				0,847	
SW.1					0,744
SW.2					0,800
SW.3					0,842

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Pada variabel komitmen afektif bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator komitmen afektif dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya di atas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel komitmen afektif dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel kinerja karyawan bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator kinerja karyawan dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya di atas 0,70. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel kinerja karyawan dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel orientasi pembelajaran bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel Orientasi pembelajaran dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Pada variabel *Smart working* bahwa nilai *outer loadings* semua variabel $> 0,70$ ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variabel yang dikeluarkan karena semua variabel sudah valid. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* di atas 0,70 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variabel *Smart working* dan menunjukkan bahwa indikator tersebut bekerja pada model pengukurannya.

Tabel 4.11 menunjukkan nilai-nilai *outer loadings* dari semua variabel yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *outer loadings* $> 0,70$ sehingga semua variabel telah memenuhi kriteria pengukuran *outer loadings* yang dituliskan oleh Ghozali dan Latan (2015) dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Tabel 4. 12. Nilai AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	1,000	1,000	1,000	1,000
Kinerja SDM (Y)	0,913	0,915	0,935	0,743
Komitmen Afektif (X1)	0,843	0,870	0,894	0,680
Orientasi Pembelajaran (X3)	0,764	0,773	0,864	0,679
Smart Working (X2)	0,714	0,726	0,838	0,634

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada variabel komitmen afektif, orientasi pembelajaran, smart working, dan kinerja karyawan menunjukkan $> 0,50$. Nilai AVE 0,50 atau lebih menunjukkan bahwa secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya jika nilai AVE $> 0,50$ menunjukkan bahwa rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Dapat disimpulkan bahwa indikator dari variabel komitmen afektif, orientasi pembelajaran, smart working, dan kinerja karyawan adalah valid, maka nilai AVE $> 0,50$.

4.3.1.2. Internal Consistency Reliability

Langkah yang selanjutnya adalah dengan mengevaluasi nilai *outer loadings* dan AVE adalah dengan mengevaluasi *Internal Consistency Reliability* dengan cara melihat dari hasil *cronch's alpha* dan *composite reliability*. Secara khusus nilai-nilai keandalan *composite* 0,60 – 0,70. *Internal Consistency Reliability* menunjukkan nilai kriteria hasil interpretasi *Composite Reability* (CR) sama dengan *cronbac's alpha* yaitu $> 0,70$.

Tabel 4. 13. *Internal Consistency Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	1,000	1,000	1,000	1,000
Kinerja SDM (Y)	0,913	0,915	0,935	0,743
Komitmen Afektif (X1)	0,843	0,870	0,894	0,680
Orientasi Pembelajaran (X3)	0,764	0,773	0,864	0,679
Smart Working (X2)	0,714	0,726	0,838	0,634

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai dari semua variabel yang ada dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada variabel komitmen afektif, orientasi pembelajaran, smart working, dan kinerja karyawan menunjukkan nilai $> 0,70$. Suatu pengukuran dapat dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.3. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity*, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2016). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT < 1 . Ukuran dalam menentukan *discriminant validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

Tabel 4. 14. Fornell Larcker (Nilai Korelasi)

	Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	Kinerja SDM (Y)	Komitmen Afektif (X1)	Orientasi Pembelajaran (X3)	Smart Working (X2)
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	1,000				
Kinerja SDM (Y)	0,066	0,862			
Komitmen Afektif (X1)	0,122	0,370	0,825		
Orientasi Pembelajaran (X3)	0,007	0,721	0,458	0,824	
Smart Working (X2)	0,144	0,598	0,471	0,695	0,796

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari hasil tabel 4.14 menunjukkan hasil dari *fornell-lacker* meyakinkan validitas diskriminan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Nilai korelasi setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel *fornell-lacker* dengan tanda kuning. Variabel Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar dengan akar kuadrat AVE sebesar 1,000, kinerja SDM memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,862, komitmen afektif variabel memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,825, variabel Orientasi Pembelajaran memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,824, variabel smart working memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,796.

Tabel 4. 15. Hasil Pemeriksaan Validitas Diskriminan

Variabel	Keterangan
Komitmen afektif	Valid
Smart working	Valid
Orientasi pembelajaran	Valid
Kinerja SDM	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan dari variabel komitmen afektif, orientasi pembelajaran, smart working, dan kinerja karyawan memiliki validitas diskriminan yang valid.

Tabel 4. 16. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	Kinerja SDM (Y)	Komitmen Afektif (X1)	Orientasi Pembelajaran (X3)	Smart Working (X2)
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar					
Kinerja SDM (Y)	0,070				
Komitmen Afektif (X1)	0,139	0,411			
Orientasi Pembelajaran (X3)	0,079	0,857	0,562		
Smart Working (X2)	0,184	0,727	0,580	0,958	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil nilai HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) per variabel menunjukkan nilai < 1 . Dapat disimpulkan bahwa pengukuran menggunakan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT (*Heterotrait Monotrait Ratio*) termasuk dalam kriteria valid dan memiliki nilai diskriminan yang baik.

4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang di ukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* melalui uji *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* tes untuk *Q2 predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.3.2.1. Coefficient of Determination (R- square)

Tabel 4. 17. Coefficient of Determination (R-square)

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja SDM (Y)	0,546	0,527

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil dari koefisien determinasi tabel 4.17 nilai R-square variabel kapabilitas inovasi sebesar 0,546. Menurut Ghozali (2011) nilai R *square* sebesar 0,67 untuk hasil moderat dan 0,33 hasil lemah R² disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja SDM sudah masuk dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi masing-masing kinerja SDM sebesar 0,546 (kuat) terhadap variabel komitmen afektif, smart working dan orientasi belajar.

Yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja SDM yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk komitmen afektif, smart working dan orientasi belajar sebesar 54,6% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini. Total nilai R² berfungsi menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

4.3.2.2. Effect Size (F-square)

Effect Size (F-square), mengevaluasi *Effect Size* (F²) selain mengevaluasi nilai R² dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R² ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengavaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki pengaruh substantif pada konstruk endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek *F-square*. Pedoman untuk menilai F² adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil,

sedang, dan besar (Cohen, 1998) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atau tidak ada efek.

Tabel 4. 18. Effect Size (F-square)

	Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	Kinerja SDM (Y)	Komitmen Afektif (X1)	Orientasi Pembelajaran (X3)	Smart Working (X2)
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar		0,019			
Kinerja SDM (Y)					
Komitmen Afektif (X1)		0,001			
Orientasi Pembelajaran (X3)		0,337			
Smart Working (X2)		0,045			

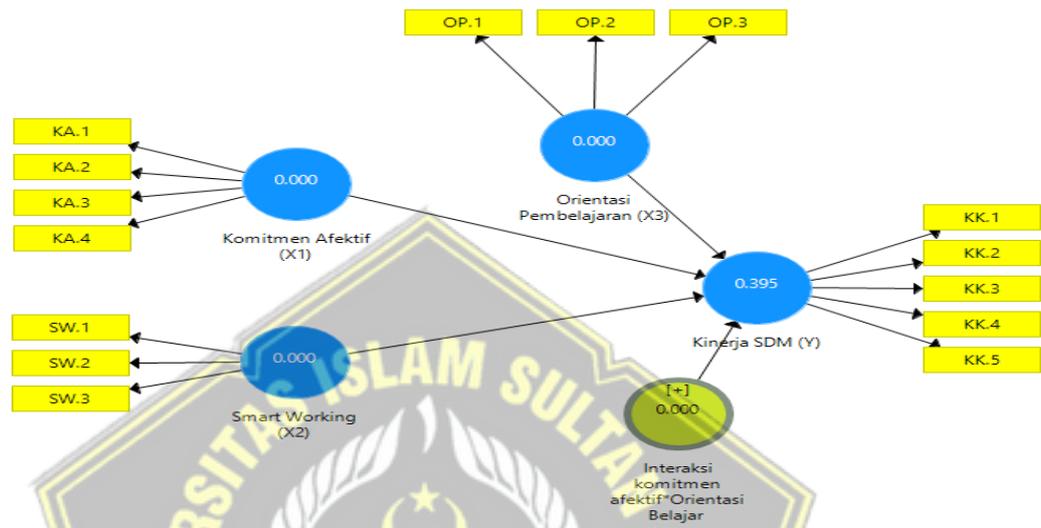
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Dari tabel 4.18 *Effect Size F-square* mengindikasikan bahwa variabel laten eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen. Yaitu dengan kriteria (0,02 = lemah, 0,15 = moderat, dan 0,35 = kuat). Nilai *F-square* pada tabel di atas, menggambarkan pengaruh variabel Interaksi komitmen afektif Orientasi Belajar memberikan pengaruh sebesar (0,019 = lemah) terhadap kinerja SDM, variabel Komitmen Afektif memberikan pengaruh sebesar (0,001 = lemah) terhadap kinerja SDM, variabel Orientasi Pembelajaran memberikan pengaruh sebesar (0,337 = kuat) terhadap kinerja SDM, smart working berpengaruh terhadap kinerja SDM sebesar (0,045 = lemah),

4.3.2.3. Predictive Relevance (Q-Square)

Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah *Q² predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. *Q²* juga dikenal sebagai Stone-Geisser *Q²*, setelah penulisnya (Stone, 1974; Geisser, 1974; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif, *Q²* lebih

besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama, Q^2 dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen.



Gambar 4. 2.
Hasil Blindfolding

Nilai Q^2 diperoleh menggunakan prosedur *blindfolding* untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. *Blindfolding* adalah suatu prosedur literasi yang penggunaannya secara sistematis menghapus titik data pada indikator variabel endogen dan juga menyediakan estimasi dari parameter titik data yang tersisa. Tahap *blindfolding* di dalam PLS dilakukan dengan tujuan mengevaluasi nilai Stone-Geisser's yang relevansi prediktif sebuah model.

Tabel 4.19. Predictive Relevance (Q-square)

Construct Crossvalidated Redundancy

Total

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	100,000	100,000	
Kinerja SDM (Y)	500,000	302,393	0,395
Komitmen Afektif (X1)	400,000	400,000	

Orientasi Pembelajaran (X3)	300,000	300,000	
Smart Working (X2)	300,000	300,000	

Construct Crossvalidated Commuality

Total

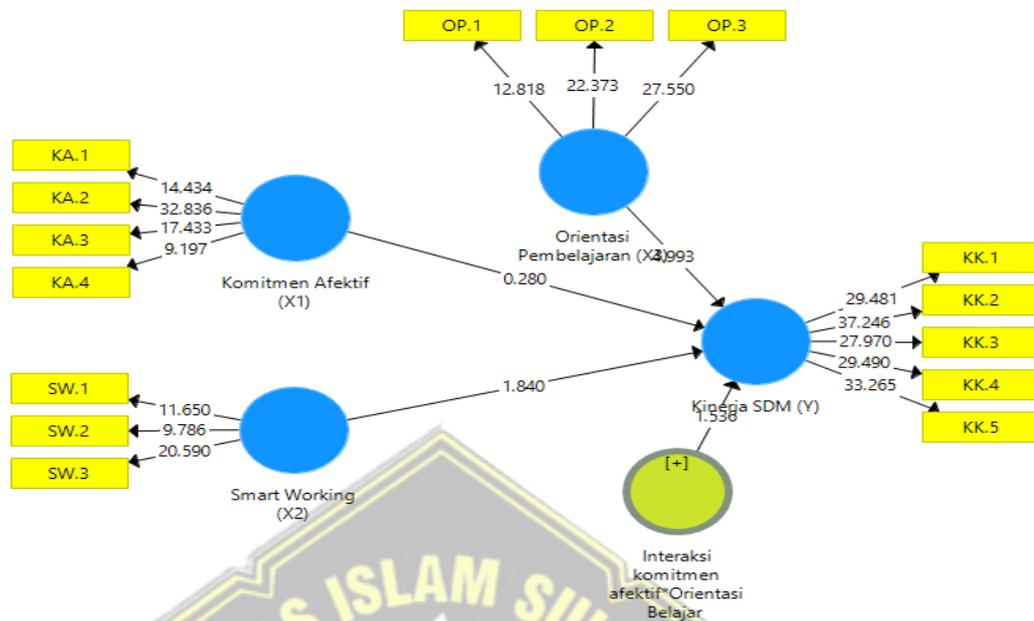
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	100,000		1,000
Kinerja SDM (Y)	500,000	197,002	0,606
Komitmen Afektif (X1)	400,000	217,254	0,457
Orientasi Pembelajaran (X3)	300,000	193,630	0,355
Smart Working (X2)	300,000	216,496	0,278

Variabel	CV Commuality	CV Redudancy
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar	1,000	
Kinerja SDM (Y)	0,606	0,395
Komitmen Afektif (X1)	0,457	
Orientasi Pembelajaran (X3)	0,355	
Smart Working (X2)	0,278	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *commuality* dan *redudancy* estimasi kualitas model struktural penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif, dengan pertimbangan model pengukuran. Nilai indeks harus positif untuk semua konstruk endogen (Tanenhaus et al., 2008). Matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural juga ada dalam indeks *redudancy*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sesuai (fit model) karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation* (CV) *redudancy* dan *commuality* positif dan nilai lebih dari nol (0). Tabel 4.21 dan dari gambar 4.2 nilai Q² menunjukkan semua variabel dependen nilainya lebih dari nol (0). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah dikatakan sesuai atau dapat disebut *fit model*.

4.3.2.4. Uji Hipotesis



Gambar 4.3
Pengujian Model Struktural
Boostraping

Penelitian ini menguji tiga hipotesis pada *Inner Model*. Hubungan kausalitas yang dikembangkan pada model diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan koefisien regresi pada masing-masing hubungan sama dengan nol dengan uji t seperti pada analisis regresi. Untuk mengetahui suatu hipotesis diterima atau ditolak dilakukan dengan memperhatikan nilai positif dan signifikansi antar konstruk, t-value dan p-value. Dengan cara tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar eror tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tapi didasarkan pada obsevasi empiris. Melalui metode bootstraping dalam penelitian ini hipotesis dikatakan diterima jika nilai signifikansi t-value $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ maka dapat dikatakan H_a diterima dan H_o ditolak dan sebaliknya.

Berikut adalah hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara Komitmen afektif terhadap kinerja SDM

H1 : Terdapat pengaruh positif antara Komitmen afektif terhadap kinerja SDM

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara Pola kerja cerdas (*smart working*) terhadap kinerja sumber daya manusia

H2 : Terdapat pengaruh positif antara Pola kerja cerdas (*smart working*) terhadap kinerja sumber daya manusia

3. Ho : Tidak terdapat pengaruh positif antara Orientasi Belajar memoderasi hubungan komitmen afektif terhadap kinerja SDM

H3 : Terdapat pengaruh positif Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM

Tabel 4. 20. Hasil Uji Hipotesis

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Interaksi komitmen afektif*Orientasi Belajar -> Kinerja SDM (Y)	0,092	0,094	0,060	1,536	0,005
Komitmen Afektif (X1) -> Kinerja SDM (Y)	0,025	0,034	0,088	0,280	0,009
Orientasi Pembelajaran (X3) -> Kinerja SDM (Y)	0,564	0,565	0,113	4,993	0,000
Smart Working (X2) -> Kinerja SDM (Y)	0,208	0,212	0,113	1,840	0,006

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil uji inner dalam tabel 4.20 menunjukkan lima jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda yang terdapat pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel dapat diinterpretasikan pada model PLS sebagai berikut :

Tabel 4. 21. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Komitmen afektif - kinerja SDM	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	Pola kerja cerdas (<i>smart working</i>) -kinerja sumber daya manusia	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima

Sumber : Data yang diolah, 2024

a. Hasil Uji Hipotesis 1

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,025 dengan nilai t-statistik sebesar 0,280 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM **diterima**.

b. Hasil Uji Hipotesis 2

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,208 dengan nilai t-statistik sebesar 1,840 dengan tingkat signifikansi 0,006 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H0 diterima dan H2 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa *smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian maka hipotesis

kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *smart working* terhadap kinerja SDM **diterima**.

c. Hasil Uji Hipotesis 3

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,092 dengan nilai t-statistik sebesar 1,536 dengan tingkat signifikansi 0,005 yang artinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Maka dengan hasil tersebut H_0 ditolak dan H_3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Dengan demikian maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM diterima.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis pertama dalam penelitian ini, Komitmen afektif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja SDM atau bisa dikatakan bahwa variabel ini mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja SDM. Hasil studi penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Afektif mempunyai pengaruh positif signifikan pada Kinerja SDM. Maka, bisa diartikan apabila Komitmen Afektif semakin memadai maka akan terus meningkatkan Kinerja SDM. Berdasarkan hasil positif itu maka seseorang dengan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan maupun perusahaan maka akan meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan komitmen afektif yang baik akan memperlihatkan loyalitasnya kepada perusahaan tempatnya bekerja. Menunjukkan bahwa seorang karyawan yang loyal akan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan

karyawan dengan komitmen afektif akan terus berusaha mencapai tujuan yang dicita-citakan perusahaannya. Komitmen terhadap tujuan perusahaan tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja saja, tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan karyawan (Chaidir et al., 2023). Oleh karena itu, dibutuhkan peran pihak pimpinan yang peduli dan mendukung setiap karyawannya, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja. Dengan demikian komitmen afektif karyawan menjamin ikatan emosional dan keyakinannya mereka terhadap perusahaan, serta memungkinkan mereka untuk terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan. Integrasi ini menghasilkan kinerja yang semakin lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Damircioglu (2021) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian Amelia (2024) komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil studi ini setuju dengan penelitian yang telah dilaksanakan oleh Narwadan (2021) dan Lamondjong et al. (2021) yang memberitahukan bahwa komitmen afektif berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

4.4.2. Pengaruh *Smart Working* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini, *smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa Perilaku kerja cerdas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai signifikansi Perilaku kerja cerdas terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 0.001 dimana nilai signifikansinya kurang dari $\alpha = 0.05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara Perilaku kerja cerdas terhadap Kinerja SDM, yang berarti semakin baik tingkat Perilaku kerja cerdas

yang dimiliki oleh pegawai, maka akan semakin tinggi pula Kinerja SDM. Berdasarkan penjelasan dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa yang menyatakan Perilaku kerja cerdas berpengaruh terhadap Kinerja SDM terbukti sehingga H0 Ditolak dan H2 diterima

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartono & Anshori (2019) dan Saputra, (2023) yang menyatakan bahwa bentuk hubungan antara Kerja Cerdas terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya sebagai karyawan harus bisa kerja secara cerdas dimana hal tersebut dibutuhkan oleh setiap mengembangkan pola pikir dan pengetahuan, karena sumber daya manusia yang mempunyai kerja cerdas berpengaruh terhadap kinerja. Hal itu yang harus bisa dilakukan untuk bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Sujan et.al (dalam widodo 2014) pola kerja cerdas (smart working) dikonseptualisasikan sebagai suatu perilaku adaptif perilaku menyesuaikan diri. Perilaku yang berkaitan dengan pengembangan pengetahuan juga dipertimbangkan sebagai aspek pola kerja cerdas. Karena itu perwujudan dari usaha mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan berupa, 1) perencanaan untuk menentukan kesesuaian berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, 2) Mempertimbangan kemampuan untuk melaksanakan berbagai jenis perilaku dan aktivitas kerja, dan 3) pengubahan perilaku dan aktivitas penjualan agar selalu sesuai dengan situasi yang ada. Bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi akan membedakan kinerja karyawan.

4.4.3 Pengaruh Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini,

Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM, sehingga hubungan tersebut bersifat positif antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. ketika komitmen afektif tinggi maka akan memperkuat kinerja SDM. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM (Haldoral et al, 2021), Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi dapat dikonseptualisasikan memiliki tiga aspek: afektif, kelanjutan, dan komitmen normatif . Menurut model tiga komponen dikembangkan oleh Meyer dan Allen, alasan karyawan bertahan di suatu organisasi berbeda-beda diantara ketiga aspek tersebut. Misalnya, karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung melakukan hal yang sama tetap dalam organisasi karena mereka ingin melakukannya. Karyawan dengan kontinuitas tinggi. Komitmen mungkin tetap ada dalam organisasi karena biaya meninggalkan organisasi adalah besar tinggi. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi cenderung merasa berkewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi.

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana dampak komitmen afektif dan *smart working* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan orientasi belajar sebagai variabel moderasi di Bank Indonesia. Hasil penelitian ini adalah Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, *smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Secara lebih rinci, simpulan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kuat komitmen afektif maka akan meningkatkan kinerja SDM pada Bank Indonesia. Ketika SDM mempunyai keinginan untuk menjadi anggota organisasi, merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, mempunyai keterkaitan secara emosional, serta membanggakan organisasi kepada orang lain, terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM bank Indonesia, baik kualitas kerja, kuantitas kerja , ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi.
2. *Smart working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kuat *smart working* maka akan meningkatkan kinerja SDM pada Bank Indonesia. Ketika SDM mampu berkolaborasi perangkat lunak, mengubah perilaku dan praktik SDM, serta melakukan konfigurasi ulang terhadap lingkungan kerja,

terbukti dapat meningkatkan kinerja SDM bank Indonesia, baik kualitas kerja, kuantitas kerja , ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi.

3. Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Artinya semakin kuat komitmen afektif maka akan meningkatkan kinerja SDM melalui orientasi belajar sebagai variabel moderasi pada Bank Indonesia. Ketika SDM Bank Indonesia selalu ingin mengetahui hal baru, melakukan training, serta melakukan pengembangan secara terus menerus, terbukti dapat memperkuat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM Bank Indonesia yang ditunjukkan oleh baik kualitas kerja, kuantitas kerja , ketepatan waktu, efektifitas, maupun komitmen terhadap organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada dampak komitmen afektif dan *smart working* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan orientasi belajar sebagai variabel moderasi di Bank Indonesia.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Damircioglu (2021) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian Amelia (2024) komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil studi ini setuju dengan penelitian yang telah dilaksanakan oleh Narwadan (2021) dan Lamondjong et al. (2021) yang memberitahukan bahwa komitmen afektif berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Selain itu, juga mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartono & Anshori (2019) dan Saputra, (2023) yang menyatakan bahwa bentuk hubungan antara Kerja Cerdas terhadap kinerja karyawan adalah positif. Artinya sebagai karyawan harus bisa kerja secara cerdas dimana hal tersebut dibutuhkan oleh setiap mengembangkan pola pikir dan pengetahuan, karena sumber daya manusia yang mempunyai kerja cerdas berpengaruh terhadap kinerja. Hal itu yang harus bisa dilakukan untuk bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian orientasi belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM (Haldoral et al, 2021), Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Komitmen organisasi dapat dikonseptualisasikan memiliki tiga aspek: afektif, kelanjutan, dan komitmen normatif. Menurut model tiga komponen dikembangkan oleh Meyer dan Allen, alasan karyawan bertahan di suatu organisasi berbeda-beda diantara ketiga aspek tersebut.

5.3. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan rekomendasi kepada Bank Indonesia. Rekomendasi atau implikasi manajerial yang bisa diusulkan adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Meningkatkan komitmen organisasi dengan : 1) memberikan stimulus dan motivasi kepada karyawan, sehingga komitmen yang dimiliki oleh karyawan tidak hanya bersifat normatif atau berkelanjutan, tetapi juga komitmen afektif. Beberapa cara yang dapat dilakukan

untuk meningkatkan komitmen yang sifatnya afektif adalah dengan memberdayakan karyawan, membangun komunikasi interpersonal yang baik, dan menjamin adanya keadilan dalam organisasi. 2) menstimulasi komitmen organisasi pegawainya supaya menjadi lebih peka terhadap lingkungan kerjanya, sehingga tercipta sense of belonging. Adapun kegiatan untuk menstimulasi para pegawai dengan pemberian penghargaan terhadap pegawai yang dinilai berprestasi dan dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan penuh kekeluargaan. 3) perlunya komunikasi yang baik dan perhatian serta hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Meningkatkan komitmen pegawai bukan sekedar loyal terhadap atasan tetapi loyal terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.

2. *Smart Working* terhadap kinerja SDM. Menekankan pentingnya komponen-komponen pengarahannya. Pada situasi yang sama, kinerja tampak lebih dipengaruhi oleh usaha-usaha yang terarah dengan baik dibandingkan dengan besarnya atau intensitas dari usaha yang dilakukan. Ketika kondisi kerja menampilkan sejumlah prosedur kerja yang penting.
3. Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Orientasi belajar sebagai proses yang dimana pengetahuan, dikomunikasikan dan didistribusikan seluruh organisasi, pada saat yang sama terintegrasi ke dalam filosofi strategis dan manajerial organisasi. Apabila komitmen terhadap organisasi seorang karyawan tinggi maka karyawan tersebut

akan bekerja dengan penuh perhatian pada tugas-tugasnya, karyawan juga akan menunjukkan tanggung jawab terhadap tugasnya, dan juga loyal atau setia terhadap organisasi yang menaungi karyawan tersebut.

5.4. Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Dalam penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam meneliti dampak komitmen afektif dan *smart working* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan orientasi belajar sebagai variabel moderasi di Bank Indonesia.

1. Sampel dalam penelitian ini hanya 100 pegawai sehingga perlu dilakukan penelitian untuk sampel yang lebih luas bagi peneliti selanjutnya dan menggunakan variabel independent yang berbeda atau menambah variabel lain, misalnya budaya organisasi.
2. Penyebaran kuesioner yang hanya terfokus pada satu perusahaan yaitu Bank Indonesia saja. Untuk kedepannya sebaiknya dilakukan pada beberapa jenis perusahaan yang lebih dari satu selain Bank Indonesia, misalnya Rumah sakit.
3. Pengisian kuesioner melalui google form relatif lama mendapat respon reponden, untuk agenda kedepannya lebih baik juga ada kuesioner dalam bentuk *hardfile* atau langsung.
4. Penelitian masih bisa dikembangkan lagi untuk agenda penelitian selanjutnya dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variabel serta memahami peran variabel moderasi dalam sebuah penelitian

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113. <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Sari, I. N. (2023). Pengaruh Big Five Personality Traits terhadap Orientasi Belajar dan Orientasi Kinerja dalam Performa Kinerja Karyawan UMKM Bidang Kuliner di Purworejo, Indonesia. 31–41.
- Anandita, Septian R., et al. "Pengaruh Fasilitas Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Zam – Zam Jombang)." *Jurnal Inovasi Penelitian*, vol. 2, no. 3, Aug. 2021, pp. 881-890, doi:10.47492/jip.v2i3.773.
- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 841-848.
- Burhan Nurgiyantoro dkk. (2004). *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30-45.
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30-45.
- Chin, Wynne W., & Dibbern, J. (2010). A permutation based procedure for multigroup PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA. Pp. 171-193 in Esposito, V.; Chin, W. W.; Henseler, J.; & Wang, H., eds., *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. (Springer Handbooks of Computational Statistics Series, vol. II), Springer: Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Cohen, L. H., Cimboric, K., Armeli, S. R., & Hettler, T. R. (2010). Quantitative Assessment of

- Thriving. *Journal of Social Issues*, 54(2), 323–335. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01221.x>
- Darmawan/Edunomika Vol. 06, No. 01 (2022) 34 Studi Tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209359>
- Durianto, Darmadi. (2001). *Strategi Menaklukan Pasar melalui Riset Ekuitas dan Perilaku*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. Latan, H. 2012. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. Latan, H. 2012. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. SemarangHarnanto. 2017. *Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis*. Yogyakarta: BPFE
- Guruh Mulia Widayat a,1, , Teguh Ariefiantoro b, , Edy Suryawardana Analisis Komitmen, Orientasi Belajar, Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kerja Cerdas Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Bank Jateng Cabang Semarang)
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hock, C., & Ringle, C. M. (2006). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2), 188-207. DOI: 10.1504/IJSTM.2010.034327
- Husein Umar. (2005), *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*, Jakarta: Grafindo Persada
- Kirani, A. (2023). Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar Belakang Pendidikan, Komitmen Organisasi, dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 1(1), 43-53.
- Prasetyo, Verri Dwi (2021) *Transformational Kinerja Polri Melalui Smart Working*. Masters thesis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 370-386.

RG Parinding - MAGISTRA: Journal of Management, 2017 - jurnal.narotama.ac.id

Ria Padma Nur Ariyani¹; Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto² Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang

Ria Padma Nur Ariyani¹; Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto², Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan

Saputra, Awang Dhika (2023) Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Perilaku Kerja Cerdas Terhadap Kinerja Sdm Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Demak Jawa Tengah). Undergraduate thesis, Universitas Islam Sultan Agung.

Saputra, H. D., Zaki, H., & Bakaruddin, B. (2023, October). Pengaruh Supervisi Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kunango Jantan Group, Kampar. In Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi (Vol. 3, pp. 1144-1155).

Setiawan, R. A., Prayekti, P., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 5(2), 514-525.

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.CV

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta

Supardi. 2005. Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Yogyakarta: UII Press

SwastiF., SubiyantoD., & SeptyariniE. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Mengikuti Pelatihan, Peran Kepemimpinan, dan Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan.: Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 5(6), 2559-2573. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2452>

Widodo, Joko.2010. Analisis Kebijakan Publik. Malang: Bayumedia.

Widodo, Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen dan Orientasi Belajar

Wulandari, W., Sodik, S., & Handini, D. P. (2020). Orientasi belajar dan komitmen terhadap kinerja UKM melalui human capital sebagai variabel intervening pada UKM kerajinan di

Malang Raya. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 9(2).

Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 88-98.

Jestine Philip & Michele N. Medina-Craven, 2022. "An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices," *Management Research Review*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 45(12), pages 1592-1607, January. Handle: RePEc:eme:mrrpps:mrr-03-2021-0224. DOI: 10.1108/MRR-03-2021-0224

