

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI  
KOMITMEN AFEKTIF YANG DIMODERASI IKLIM ORGANISASI**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



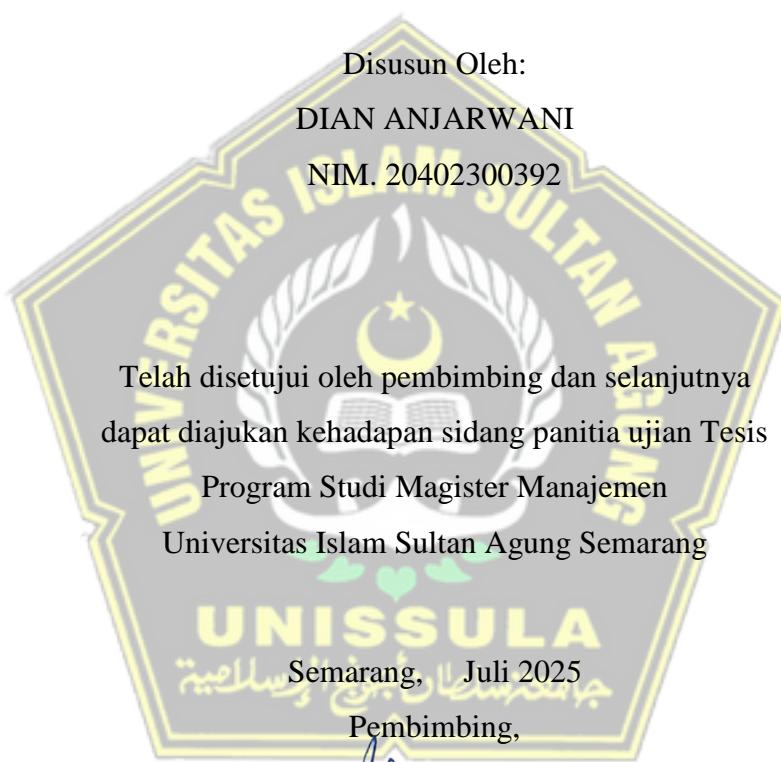
**Disusun Oleh:  
DIAN ANJARWANI  
NIM. 20402300392**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG 2025**

## **HALAMAN PERSETUJUAN**

### **TESIS**

# **PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMITMEN AFEKTIF YANG DIMODERASI IKLIM ORGANISASI**



**Prof. Dr. Ibpu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK. 210491028

## HALAMAN PENGESAHAN

### PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMITMEN AFEKTIF YANG DIMODERASI IKLIM ORGANISASI

Disusun Oleh:

**DIAN ANJARWANI**

**NIM. 20402300392**

Telah dipertahankan di depan Pengaji

Pada tanggal Juli 2025

Susunan Dewan Pengaji

Pembimbing,

Pengaji I

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

**Prof (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT.**

NIK. 210491028

Pengaji II

**Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si.**  
NIK. 210493032

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal Juli 2025

Ketua Program Pascasarjana

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

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DIAN ANJARWANI

NIM : 20402300392

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul "**Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Afektif yang Dimoderasi Iklim Organisasi**" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, Juli 2025

Saya yang menyatakan,

Pembimbing

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

Dian Anjarwani  
NIM. 20402300392

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DIAN ANJARWANI

NIM : 20402300392

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

### **PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMITMEN AFEKTIF YANG DIMODERASI IKLIM ORGANISASI**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,

**DIAN ANJARWANI**

NIM. 20402300392

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji iklim organisasi dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat berjumlah 60 orang, menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung melalui *google formulir* untuk memperoleh data secara objektif sekaligus sebagai instrumen penelitian. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) versi 3.2.9 dengan model persamaan struktural serta analisis faktor dan analisis jalur untuk menguji hipotesis dan menilai efek mediasi dari variabel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan sebesar 2,841 > t-tabel (1,671) dengan P-Value sebesar 0,002 < 0,05. Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan sebesar 4,499 > t-tabel (1,671) dengan P-Value sebesar 0,000 < 0,05 serta iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif dan signifikan sebesar 1,988 > t-tabel (1,671) dengan P-Value sebesar 0,024 < 0,05. uji moderated regression analysis yaitu terdapat moderating effect yaitu iklim organisasi \* komitmen afektif dimana mempunyai nilai original sample sebesar -0,179 yaitu negatif dengan nilai P-Value sebesar 0,024 < 0,05. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi mempunyai peran memperlemah komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia secara signifikan.

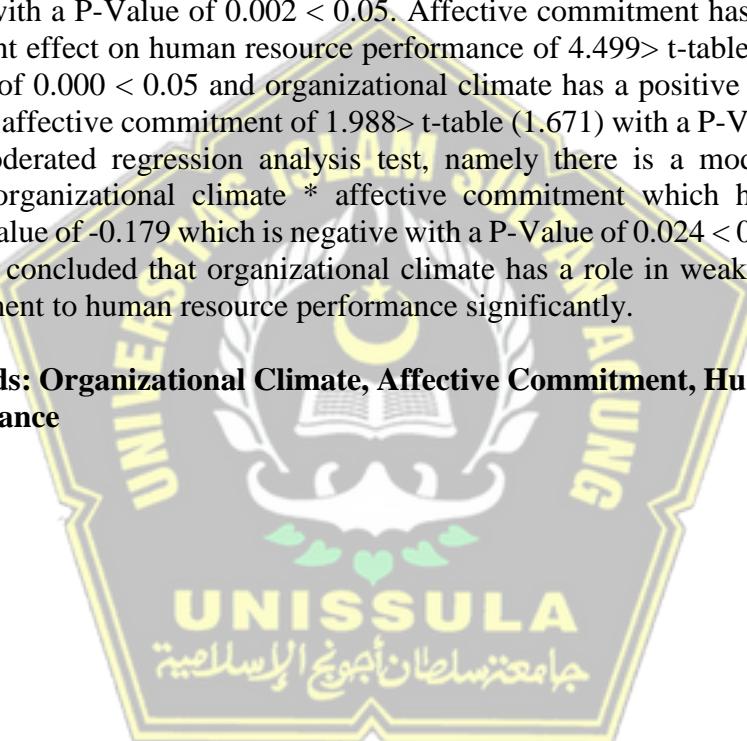
**Kata kunci:** Iklim Organisasi, Komitmen Afektif, Kinerja Sumber Daya Manusia



## **ABSTRACT**

This study aims to examine the organizational climate and affective commitment that influence human resource performance. The sample in this study was all human resources in the Public Works and Spatial Planning Service of West Kotawaringin Regency totaling 60 people, using a questionnaire distributed directly via google form to obtain objective data as well as a research instrument. Data analysis using Partial Least Square (PLS) version 3.2.9 with a structural equation model and factor analysis and path analysis to test the hypothesis and assess the mediation effect of the variables. The results of this study indicate that organizational climate has a positive and significant effect on human resource performance of  $2.841 > t\text{-table}$  (1.671) with a P-Value of  $0.002 < 0.05$ . Affective commitment has a positive and significant effect on human resource performance of  $4.499 > t\text{-table}$  (1.671) with a P-Value of  $0.000 < 0.05$  and organizational climate has a positive and significant effect on affective commitment of  $1.988 > t\text{-table}$  (1.671) with a P-Value of  $0.024 < 0.05$ . moderated regression analysis test, namely there is a moderating effect, namely organizational climate \* affective commitment which has an original sample value of -0.179 which is negative with a P-Value of  $0.024 < 0.05$ . Therefore, it can be concluded that organizational climate has a role in weakening affective commitment to human resource performance significantly.

**Keywords:** Organizational Climate, Affective Commitment, Human Resource Performance



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis menyelesaikan penyusunan usulan penelitian Tesis yang berjudul **“Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Afektif yang Dimoderasi Iklim Organisasi”**. Tujuan penyusunan usulan penelitian Tesis ini adalah memperoleh persetujuan melakukan penelitian Tesis dengan menggunakan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan sehingga penelitian nantinya diterima dengan baik serta memberikan kontribusi pendidikan dan manfaat teori maupun praktis. Oleh karena itu pada kesempatan ini mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Pengaji II yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.

4. Bapak Prof (HC). Dr. Ir. Juni Gultom, ST., MT. selaku Dosen Pengaji I yang telah memberikan masukan dan saran terhadap usulan penelitian Tesis menjadi lebih baik.
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
6. Suamiku, anak-anakku, mama dan abah mertua, keluarga besar serta teman-teman yang senantiasa memberikan do'a dan semangat kepada penulis sehingga penyusunan usulan penelitian Tesis selesai dengan baik.
7. Semua pihak yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung menyelesaikan usulan penelitian Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa usulan penelitian Tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif guna menyempurnakan usulan penelitian Tesis ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Semarang, Juli 2025

Penulis,

DIAN ANJARWANI

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	4
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	6
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	6
2.2. Komitmen Afekifif .....	8
2.3. Iklim Organisasi .....	10
2.4. Pengembangan Hipotesis .....	12
2.5. Model Empirik Penelitian .....	14
BAB III METODE PENELITIAN .....	15
3.1. Jenis Penelitian .....	15
3.2. Variabel dan Indikator .....	15
3.3. Sumber Data .....	17
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	17
3.5. Populasi dan Sampel .....	17

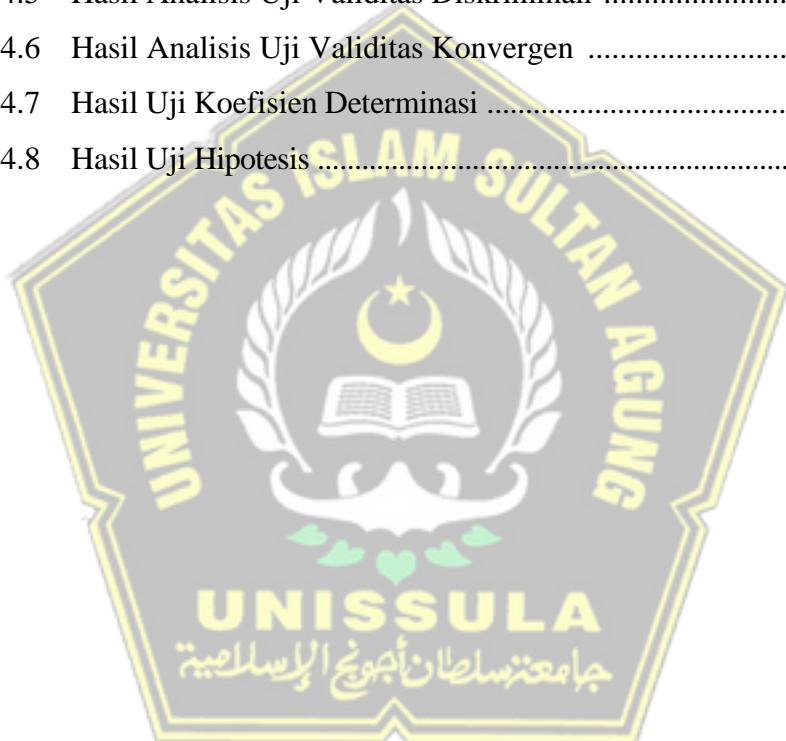
3.6. Teknik Analisis .....	18
3.6.1. Analisis Deskriptif .....	18
3.6.2. Structural Equational Modelling Partial Least Square (SEM-PLS) .....	18
3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model) .....	19
3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model) .....	20
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>23</b>
4.1. Analisis Deskriptif .....	23
4.1.1. Deskripsi Responden .....	23
4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	27
4.2. Analisis Data Statistik .....	34
4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS) .....	34
4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model) .....	35
4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	38
4.2.4. Uji Hipotesis .....	39
4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian .....	41
4.3.1. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Komitmen Organisasi ..	41
4.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	42
4.3.3. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	43
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>44</b>
5.1. Analisis Deskriptif .....	44
5.1.1. Masalah Penelitian .....	44
5.1.2. Simpulan Hipotesis .....	45
5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial .....	46
5.2.1. Implikasi Teoritis .....	46
5.2.2. Implikasi Manajerial .....	46
5.2.3. Keterbatasan Penelitian .....	48
5.2.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	48

DAFTAR PUSTAKA .....	49
Lampiran 1. Daftar Pernyataan .....	50
Lampiran 2. Deskripsi Responden Penelitian .....	51
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Kuesioner .....	56
Lampiran 4. Full Model PLS .....	58



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian .....	16
Tabel 4.1	Deskripsi Responden .....	24
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Afektif .....	30
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi .....	32
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia ..	33
Tabel 4.5	Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan .....	36
Tabel 4.6	Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen .....	37
Tabel 4.7	Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	38
Tabel 4.8	Hasil Uji Hipotesis .....	39



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	14
Gambar 4.1 Model Analisis PLS Penelitian .....	34
Gambar 4.2 Persamaan Outer Model .....	35



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi merupakan tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi, karena perkembangan teknologi informasi semakin pesat dan menyebabkan munculnya para pesaing baru yang akan meningkatkan persaingan antar organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Dalam menghadapi persaingan, teknologi yang canggih saja tidak cukup untuk membantu organisasi dalam bertahan maupun bersaing, tetapi juga harus didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang handal pada bidangnya masing-masing dan dapat menghadapi tantangan/perubahan yang terjadi. Menurut Werther dan Davis (1996) seperti yang dikutip oleh Sutrisno (2009), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam sebuah organisasi yang harus dikelola dengan baik oleh manajemen. Manajemen perlu memberikan perhatian kepada karyawan agar mampu memberikan kontribusi positif dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Suwatno dan Priansa (2016) kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan

memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan komitmen. Peningkatan kinerja karyawan erat kaitannya dengan upaya perusahaan dalam mengembangkan komitmen organisasinya. Komitmen dalam suatu organisasi sangat penting sebagai sebab yang menjadikan seorang karyawan menjadi memiliki tanggung jawab terhadap bidang kerja yang ditekuninya.

Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen menurut Meyer, Allen & Smith (1993), yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi (Kartika, 2011). Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Komitmen afektif memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi (Mcmurray et al., 2004).

Iklim organisasi adalah konfigurasi sikap dan persepsi, emosi, dan perilaku anggota organisasi yang mengungkapkan norma penting, nilai-nilai dan sikap yang dimiliki. Organisasi ini diharapkan setidaknya sedikit membantu seseorang dalam menyelesaikan masalahnya, karena organisasi diharapkan bisa mempersatukan baik itu secara ekonomi, sosial, intelektual, spiritual, maupun emosional, (Wahyuni,

dkk.,2017). Memelihara iklim organisasi yang positif sangat penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan komitmen afektif karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, suportif, dan sesuai dengan nilai-nilai karyawan, organisasi dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan Penelitian sebelumnya oleh Muhammad Arif Susilo (2023) bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Namun dari penelitian Mustika Ramadhani (2023) bahwa ada pengaruh tidak signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja.

Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IPASN) merupakan ukuran statistik yang menggambarkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berdasarkan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melakukan tugas jabatannya. Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Kotawaringin Barat sesuai target pada Perjanjian Kinerja Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2020 adalah 77,50% namun dari hasil pengukuran IPASN Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2020 adalah 66,06 % sehingga masih dibawah target. SKPD yang tidak mencapai target IPASN adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat dengan nilai 60%. Beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target Indeks Profesionalitas ASN ialah, :

- 1) Iklim organisasi tidak mendukung peningkatan Kinerja pegawai untuk pencapaian target kinerjanya, 2) Rendahnya komitmen afektif organisasi bagi pegawai untuk melaksanakan tugas jabatannya.

Dengan Research Gap dan fenomena dapat menarik untuk diteliti kembali “*Peningkatan Kinerja melalui Komitmen Afektif yang Dimoderasi Iklim Organisasi*”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, yakni research gap dan fenomena gap, maka rumusan masalah adalah *Bagaimana model Peningkatan Kinerja melalui Iklim Organisasi yang Dimoderasi Komitmen Afektif?*. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Seberapa besar pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan adanya peran Iklim Organisasi sebagai variabel moderasi.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dari rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan adanya peran Iklim Organisasi sebagai variabel mediasi.

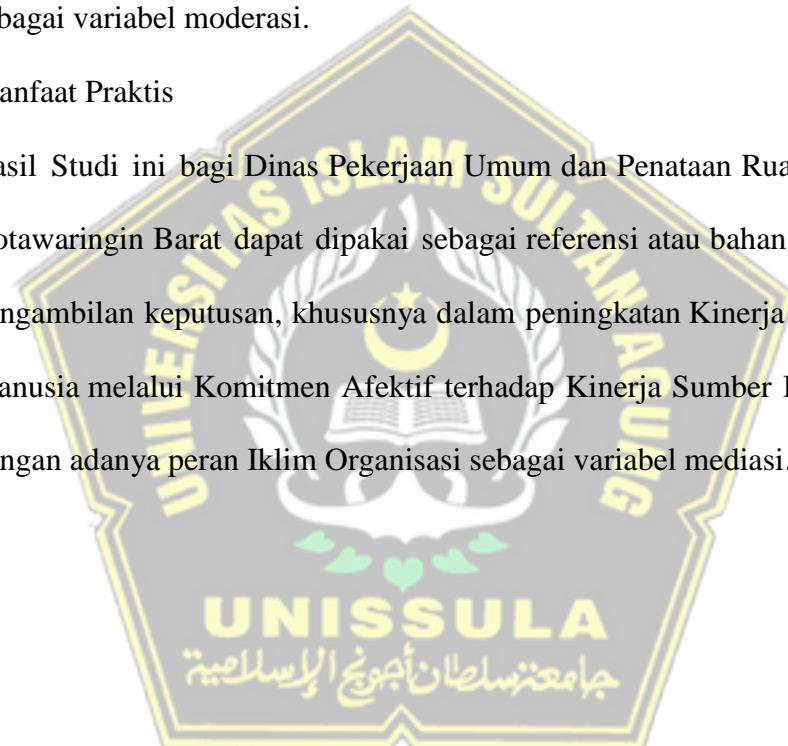
#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teori**

Secara akademik studi ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pada perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan adanya peran Iklim Organisasi sebagai variabel moderasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil Studi ini bagi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan adanya peran Iklim Organisasi sebagai variabel mediasi.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Menurut Mangkunegara (2008) “Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan dituntut untuk memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi. Menurut Dharma (2018) mendefinisikan Prestasi kerja adalah proses penampilan kerja atau pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh

seseorang atau sekelompok orang mengenai pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Beberapa indikator kinerja sumber daya manusia (Maryani et al., 2021) dapat diukur sebagai berikut; a) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas kerja yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia, b) Kuantitas, adalah jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam bentuk seperti jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, c) Ketepatan waktu, adalah tingkat kegiatan penyelesaian pekerjaan dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan, d) Efektivitas adalah penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) yang dimaksimalkan untuk meningkatkan hasil setiap unit dalam menggunakan sumber daya, e) Kemandirian, merupakan tingkat sumber daya manusia yang dapat menjalankan fungsi dan komitmen kerjanya. Menurut Robbins (2006) kinerja karyawan memiliki lima indikator, yaitu: 1) Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan, 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, 3) Ketepatan Waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan

sumber daya, 5) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya. Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat digunakan indikator kinerja secara umum yaitu 1) Kualitas, 2) Kuantitas, 3) Tanggungjawab dan 4) Ketepatan Waktu.

Studi Muhammad Tafsir dkk (2022) menjelaskan bahwa Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi Edi Sugiono dkk (2020) Iklim organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Studi Nadia Iqmalia dkk (2022) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui upaya (1) mengkomunikasikan dengan jelas bagaimana harapan Perusahaan terhadap kinerja karyawannya namun tetap disesuaikan dengan kompetensinya, memastikan penilaian kinerja yang dilakukan konsisten, karyawan harus memahami bagaimana peran mereka untuk membantu kesuksesan perusahaan, menyediakan lingkungan kerja yang aman.

## **2.2. Komitmen Afektif**

Komitmen Afektif merupakan bagian dari Komitmen Organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja. oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan

karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Kartika, 2011).

Menurut Robbins dan Judge (2008), Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Menurut Meyer dan Allen (1990) Komitmen afektif, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Dengan kata lain, komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Menurut Wirawan, (2013), Komitmen afektif (Affective commitment) yaitu keterkaitan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komponen afektif merupakan komponen hasrat atau keinginan desire. Para pegawai secara afektif merupakan mengaitkan kuat dirinya dengan tujuan organisasi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa Komponen afektif merupakan keterkaitan perasaan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja dimana karyawan ingin menjadi bagian dari Perusahaan.

Indikator komitmen afektif menurut Allen dan Mayer (1997): 1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi; 2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan Perusahaan; 3) Keterkaitan secara emosional; dan 4) Membanggakan perusahaan kepada orang lain. Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer et al., 1993) adalah 1) Loyalitas karyawan; 2) Rasa bangga terhadap organisasi; 3) Peran Serta;

4) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik; dan 5) Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Menurut Kaswan (2012) Indikator komitmen afektif adalah: 1) Karyawan merasa senang menghabiskan karir pada Perusahaan; 2) Karyawan merasa masalah yang dialami Perusahaan merupakan masalah mereka juga; 3) Terdapat kelekatan emosional antara karyawan dan perusahaan; 4) Karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga Perusahaan. Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat digunakan indikator komitmen afektif secara umum yaitu 1) Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja, 2) Karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga Perusahaan, 3) Rasa bangga terhadap organisasi dan 4) Karyawan merasa senang menghabiskan karir pada Perusahaan.

### **2.3. Iklim Organisasi**

Menurut Liliweli (2014) Iklim Organisasi dapat diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap dan perasaan yang ditampilkan berulang-ulang yang dijadikan sebagai karakteristik kehidupan organisasi. Menurut Setiawan (2015) iklim organisasi yang merupakan karakteristik yang berasal dari lingkungan, sehingga berpengaruh terhadap tingkah laku orang yang berada dalam organisasi serta segala sesuatu yang ada dalam organisasi seperti sistem formal, gaya kepemimpinan manajer (informal atau formal), faktor lingkungan penting lainnya yang akan berpengaruh terhadap sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi orang yang bekerja dalam organisasi tersebut. Menurut Fakhry dan Tien (2021) iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi, yang membedakan organisasi dengan organisasi yang lainnya yang mengarah pada persepsi masing masing anggota dalam memandang organisasinya. Iklim organisasi memang sangat penting

karena menunjukan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik. Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi adalah karakteristik sebuah organisasi dimana setiap anggota bisa berinteraksi, menunjukan pola perilaku, sikap dan perasaan.

Menurut Litwin dan Stringer dalam Meithiana Indrasari (2017), mengajukan beberapa indikator iklim organisasi melalui lima aspek, yaitu: a) Tanggung Jawab, b) Identitas, c) Kehangatan, d) Dukungan, e) Konflik. Menurut Intifada (2013) dalam I Gusti Ngurah Pranata dan I Wayan Mudiartha Utama (2019) menyatakan bahwa ada beberapa indikator iklim organisasi, adalah sebagai berikut : (1) Kepemimpinan; (2) Kepercayaan; (3) Pembuatan keputusan bersama atau dukungan; (4) Kejujuran; (5) Komunikasi; (6) Fleksibilitas atau otonomi; dan (7) Risiko pekerjaan. Indikator iklim organisasi menurut Kusnan dalam Darodjat (2015) yaitu sebagai berikut: (1) Tanggung jawab; (2) Identitas Individu dalam Organisasi; (3) Kehangatan antar pegawai; (4) Dukungan; (5) Konflik. Berdasarkan pendapat ahli diatas, dapat digunakan indikator Iklim Organisasi secara umum yaitu 1) Tanggung Jawab, 2) Kehangatan, 3) Dukungan, dan 4) Konflik.

## **2.4. Pengembangan Hipotesis**

### **2.4.1. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Iklim organisasi yang positif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika iklim kerja yang tercipta mendukung, adil, terbuka, dan memberikan penghargaan atas kontribusi, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan organisasi

Secara keseluruhan, iklim organisasi yang positif membantu membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung karyawan dalam mencapai potensi terbaik mereka, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka.

Studi Refli Renaldi dan Imamul Khaira (2021) bahwa ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Studi Azhari dkk (2022) bahwa menyatakan iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

***H1: Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.***

**2.4.2. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Komitmen afektif adalah dimensi komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, perasaan memiliki, dan keinginan untuk tetap berkontribusi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja dan merasa bahwa keberhasilan organisasi adalah keberhasilan pribadi mereka. Ini berperan dalam meningkatkan kinerja karena karyawan tersebut lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berhubungan positif dengan kinerja kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional

terhadap perusahaan cenderung lebih konsisten, tanggap, dan proaktif, serta lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan untuk mencapai target.

Studi Herwan Abdul Muhyi (2021) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Studi Meisy Kuswanti (2021) bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Studi Siti Fathia Zahra (2022) bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Roberto Goga Parinding (2017) menunjukkan bahwa komitmen afektif mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari analisis ini mendukung argumen yang disajikan dalam Kaswan (2012) “Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H2: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.*

#### **2.4.3. Pengaruh Iklim Organisasi Memoderasi Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

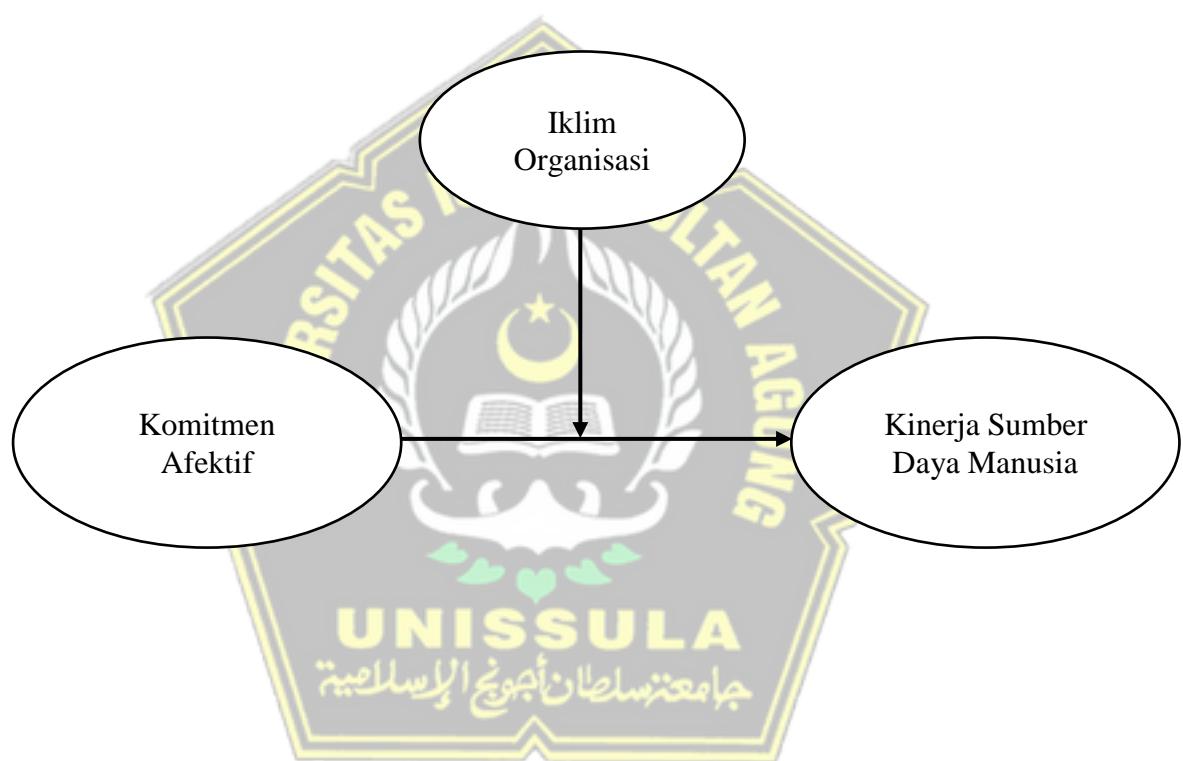
Iklim organisasi merupakan variabel moderating yang mempunyai efek melemahkan atau menguatkan variabel komitmen afektif untuk meningkatkan variabel kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis:

*H3: Iklim organisasi memoderasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.*

### **2.5. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka tersebut diatas, maka model empirik penelitian ini tampak pada gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh iklim organisasi dan komitmen afektif. Sedangkan iklim organisasi dipengaruhi oleh komitmen afektif.

**Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun dan Effendi (2011) mengatakan eksplanatory adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis, kemudian dapat dijelaskan hubungan dan pengaruh dari variabel- variabelnya. Dari penelitian akan diketahui hubungan variabel memperkuat atau memperlemah hipotesis yang diajukan. Variabel tersebut mencakup: Kinerja Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif.

#### **3.2. Variabel dan Indikator**

Menurut Sugiyono (2015) definisi variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel penelitian ini mencakup Kinerja Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi dan Komitmen Afektif. Adapun indikator masing-masing nampak pada tabel 3.1.

**Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Komitmen Afektif  keterikatan perasaan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja dimana karyawan ingin menjadi bagian dari Perusahaan	1. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja 2. Karyawan merasa menjadi bagian dari Perusahaan 3. Rasa bangga terhadap organisasi 4. Karyawan merasa senang menghabiskan karir pada Perusahaan	• Meyer et al (1993) • Kaswan (2012)
2.	Iklim Organisasi  karakteristik sebuah organisasi dimana setiap anggota bisa berinteraksi, menunjukkan pola perilaku, sikap dan perasaan.	1. Tanggung Jawab 2. Kehangatan 3. Dukungan 4. Konflik	• Meithiana (1993) • I Gusti Ngurah Pranata (2019)
3.	Kinerja Sumber Daya Manusia  Tingkat pencapaian atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang mengenai pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Tanggung Jawab	• Maryani et al (2021) • Robbins (2006)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dalam menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan sebagai berikut :

<b>Sangat Tidak Setuju</b>	1	2	3	4	5	<b>Sangat Setuju</b>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

### 3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Menurut Widodo (2017) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya. Data primer studi yaitu iklim organisasi, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Menurut Supomo (2002) data sekunder adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak ditujukan untuk satu tujuan, misalnya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan-tujuan lain. Data tersebut meliputi jumlah sumber daya manusia serta identitas responden dari Sub Bagian Tata Usaha Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, Aplikasi MyASN, E-kinerja dan referensi lain yang berhubungan dengan studi ini.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung melalui pimpinan tersebut melalui *google formulir*.

### **3.5. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Menurut Widodo (2022) populasi merupakan keseluruhan atau himpunan objek dengan ciri yang sama. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 60 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan sensus.

Menurut Sugiyono (2008) sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan populasi. Sampling jenuh atau sensus dalam penelitian ini mengambil data sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 60 orang.

### **3.6. Teknik Analisis**

#### **3.6.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel penelitian melalui jumlah frekuensi nilai dari skor jawaban yang diberikan responden sebagai perwujudan dari tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel yang tertulis di dalam lembar kuesioner. Nilai indeks memakai Semantic yang digunakan adalah angka 1-5.

#### **3.6.2. Structural Equational Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Adapun model persamaan SEM-PLS menurut dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu persamaan outer model (model pengukuran) dan persamaan inner model (model struktural) yaitu:

Persamaan Model

$$Y = b_1 X_1 + b_2 M X_1 + c$$

Keterangan:

$Y = \text{Kinerja Sumber Daya Manusia}$

$b_1 = \text{Koefisien Jalur Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM}$

$X_1 = \text{Komitmen Afektif}$

$b_2 = \text{Koefisien Jalur Variabel Moderating terhadap Kinerja SDM}$

$c = \text{Nilai Residual}$

### **3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (Outer Model)**

Menurut Ghazali (2014), uji kualitas pengukuran dilakukan untuk menilai validasi dan reliabilitas instrumen penelitian. Dalam menilai validasi dan reliabilitas terdapat beberapa kriteria antara lain sebagai berikut:

#### **1. Discriminant Validity**

*Discriminant validity* digunakan untuk mengukur seberapa besar korelasi konstruk latennya di ukur berdasarkan indikatornya lebih baik dari indikator lainnya. Pengujian *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross factor loadings* yang didapat dari perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Jika nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity*.

#### **2. Convergent Validity**

Ghozali (2014) menjelaskan convergent validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan Smart PLS. Ukuran Indikator

refleksif individual dikatakan tinggi jika nilai cross loading  $> 0,7$  dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai cross loading berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,7 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas cross loading sebesar 0,5. Ghazali (2014), menjelaskan dalam analisis faktor kofimatori, presentase rata-rata nilai AVE antar item atau indikator suatu set konstruk laten merupakan ringkasan convergent indicator. Konstruk dapat dikatakan baik jika memenuhi kriteria yaitu apabila nilai  $\text{AVE} \geq 0,5$ .

#### **3.6.4. Uji Akurasi Model (Inner Model)**

Uji akurasi model (inner model) atau bisa disebut juga analisis pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Adapun uji yang digunakan untuk analisis model struktural atau inner model antara lain sebagai berikut:

##### **1. Koefisien Determinasi R-Square (R<sup>2</sup>)**

R-Square ( $R^2$ ) adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang didapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Kriterianya adalah sebagai berikut:

- Jika nilai  $R^2 = 0,75 \rightarrow$  substansial (besar/kuat)
- Jika nilai  $R^2 = 0,50 \rightarrow$  moderate (sedang)
- Jika nilai  $R^2 = 0,25 \rightarrow$  lemah (kecil)

##### **2. Uji t Statistik**

Menurut Ghazali (2014) Uji Signifikansi Parsial (Uji t) bertujuan menguji seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara parsial /

individual. Pengujian hipotesis (uji t) dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi (sig) masing-masing variabel independen dengan taraf signifikansi yang digunakan sebesar 0,05. Jika nilai probabilitas sig < 0,05 maka hipotesis diterima artinya terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Namun apabila nilai probabilitas sig > 0,05 maka hipotesis ditolak artinya tidak terdapat pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

### **3. Uji Moderated Regression Analysis**

Uji Moderated Regression Analysis merupakan pengujian pengaruh variabel moderasi dalam memperlemah atau memperkuat hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Adapun kriterianya sebagai berikut:

- Jika nilai P-Value > 0,05 maka tidak signifikan artinya variabel moderasinya “tidak berperan” dalam memoderasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.
- Jika nilai P-Value < 0,05 maka signifikan artinya variabel moderasinya “berperan” dalam memoderasi (memperkuat/memperlemah) hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen.

Path Coefficient merupakan analisis yang berguna untuk menguji hipotesis pengaruh satu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Adapun kriterianya sebagai berikut:

- Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat, maka nilai variabel endogen juga meningkat.
- Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat, maka nilai variabel endogen menurun.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis Deskriptif**

##### **4.1.1. Deskripsi Responden**

Penelitian ini berfokus pada sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, dengan total responden sebanyak 60 orang. Jumlah ini mungkin mencakup berbagai tingkat jabatan dan fungsi dalam organisasi, dan dapat memberikan representasi yang cukup baik tentang pandangan dan keterikatan kerja sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang tersebut. Dengan sampel sebesar itu, analisis data kemungkinan besar dapat memberikan hasil yang cukup dapat dipercaya dan relevan dengan populasi yang lebih besar. Penyebaran kuesioner menggunakan *Google Formulir*, metode *sensus* pada tanggal 10 – 17 April 2025 melalui aplikasi *Whatsapp* ke nomor *handphone* responden demi menjaga kerahasiaan.

Dengan 60 jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden, penelitian ini memiliki data yang cukup signifikan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Penting untuk memastikan bahwa sampel merupakan seluruh populasi secara memadai, baik dari segi karakteristik responden maupun cakupan topik yang diteliti. Selain itu, pastikan untuk memeriksa tingkat kepercayaan dan validitas data sebelum melakukan analisis lebih lanjut. Dengan demikian, dapat melanjutkan penelitian dengan analisis yang cermat terhadap data yang telah dikumpulkan. Gambaran umum responden penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

Keterangan	Kriteria	N	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	39	65%
	Perempuan	21	35%
<b>Usia</b>	$\leq 35$ Tahun	8	13,3%
	36 – 40 Tahun	13	21,7%
	41 – 50 Tahun	30	50%
	$\geq 51$ Tahun	9	15%
<b>Status Kepegawaian</b>	ASN (PNS/PPPK)	37	61,7%
	TKD Non ASN	23	38,3%
<b>Pendidikan</b>	SMA/SMK/Sederajat	24	40%
	D III	5	8,3%
	Sarjana S1	22	36,7%
	Pascasarjana S2	8	13,3%
	Pascasarjana S3	1	1,7%
<b>Pengalaman Kerja</b>	0 – 2 Tahun	8	13,3%
	3 – 9 Tahun	6	10%
	10 – 15 Tahun	16	26,7%
	$\geq 16$ Tahun	30	50%
<b>Total Responden (N)</b>	<b>60</b>		<b>100%</b>

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.**

Sesuai tabel 4.1 untuk mendapatkan informasi tentang profil responden, yang mencakup beberapa variabel seperti jenis kelamin, usia, status kepegawaian, pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan data ini, dapat melakukan analisis yang lebih mendalam terkait karakteristik responden dalam penelitian. Ini membantu dalam memahami bagaimana variabel-variabel tersebut dapat mempengaruhi tanggapan atau persepsi mereka terhadap topik yang diteliti.

Dengan menggunakan informasi ini untuk melihat pola atau tren tertentu dalam data, dan mungkin melihat apakah ada korelasi antara profil responden dan tanggapan mereka terhadap variabel-variabel lain dalam penelitian Anda. Ini dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor-faktor demografis dan pengalaman dapat memengaruhi perspektif dan pendapat responden. Dengan

demikian, dapat menggunakan tabel tersebut sebagai dasar untuk menganalisis profil responden dan memahami karakteristik sampel dalam penelitian Anda.

Responden tersebut didominasi oleh laki-laki berjumlah 39 orang atau 65% sedangkan perempuan berjumlah 21 orang atau 35% dari total 60 responden. Hal ini memberikan gambaran dan sudut pandang yang luas untuk mendapatkan perspektif yang berbeda dari kedua kelompok gender tersebut.

Berdasarkan tingkat usia mayoritas responden diantara usia 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 30 orang atau 50% dan minoritas diantara usia  $\leq 35$  tahun yaitu sebanyak 8 orang atau 13,3%, sedangkan responden berusia 36 - 40 tahun yaitu sebanyak 13 orang atau 21,7% dan diantara usia  $\geq 51$  tahun yaitu sebanyak 9 orang atau 15%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berusia produktif dan tingkat loyalitas tinggi sehingga mempunyai komitmen afektif yang lebih baik di tempat kerja.

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden berstatus ASN (PNS/PPPK) yaitu sebanyak 37 orang atau 61,7% dan responden berstatus TKD Non ASN sebanyak 23 orang atau 38,3%. Hal ini mengandung arti bahwa ASN (PNS/PPPK) mempunyai peran yang sangat besar untuk menjalankan roda organisasi dengan berbagai pangkat dan jabatannya.

Dengan pemahaman bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat, dapat menggambarkan profil pendidikan responden secara jelas. Terdapat 24 orang atau sekitar 40% dari total responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat. Sedangkan sebagian kecil dari responden memiliki latar belakang pendidikan Pasca

Sarjana S3, sebanyak 1 orang atau sekitar 1,7%. Selain itu, ada 22 orang atau sekitar 36,7% dari responden yang memiliki latar belakang pendidikan S1, sebanyak 5 orang atau sekitar 8,3% yang latar belakang pendidikan D III dan 8 orang atau sekitar 13,3% mempunyai latar belakang Pasca Sarjana S2.

Dari distribusi pendidikan responden tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari mereka memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kompetensi yang diperoleh dapat diharapkan memiliki pemahaman yang mendalam tentang topik-topik yang terkait dengan roda organisasi, sesuai dengan fokus penelitian ini. Namun, penting untuk diingat bahwa walaupun mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat, tidak selalu berarti bahwa pendidikan tersebut adalah satu-satunya faktor yang menentukan komitmen afektif seseorang dalam menjalankan peran dalam organisasi. Variabel lain seperti iklim organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja individu dalam konteks organisasi.

Dari informasi tersebut di atas, terlihat bahwa mayoritas responden memiliki rentang pengalaman kerja  $\geq 16$  tahun, dengan jumlah sebanyak 30 orang atau sekitar 50%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan dalam konteks organisasi. Responden dengan rentang pengalaman kerja yang lebih rendah, yaitu 3 hingga 9 tahun, memiliki jumlah yang lebih sedikit, yaitu 6 orang atau sekitar 10%. Selain itu, terdapat juga responden yang memiliki rentang pengalaman kerja antara 0 hingga 2 tahun, sebanyak 8 orang atau sekitar 13,3%, dan responden dengan rentang pengalaman kerja lebih dari 10 hingga 15 tahun, sebanyak 16 orang atau sekitar

26,7%. Ini menunjukkan bahwa ada keragaman dalam pengalaman kerja responden dalam penelitian ini.

Mayoritas responden yang memiliki pengalaman kerja yang relatif lama yaitu lebih dari 16 tahun mungkin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang lebih luas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Sebagai hasilnya, mereka dapat diharapkan memiliki kontribusi komitmen afektif yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa pengalaman kerja tidak selalu menjadi satu-satunya faktor penentu kinerja atau kualifikasi seseorang dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor lain seperti komitmen afektif maupun iklim organisasi juga memainkan peran penting dalam kesuksesan individu di lingkungan kerja.

#### **4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Deskripsi data penelitian adalah langkah awal yang krusial dalam proses analisis data. Ini memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan cara mereka menanggapi item-item yang berfungsi sebagai indikator untuk mengukur variabel yang diteliti. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola atau kecenderungan dalam tanggapan responden serta menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Dengan melakukan deskripsi data, peneliti dapat memahami lebih dalam tentang karakteristik sampel responden dan keabsahan data yang telah dikumpulkan. Ini menjadi fondasi penting untuk tahapan analisis data berikutnya dalam penelitian.

Melalui prosedur tanggapan survei yang telah ditetapkan, bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam angket dapat ditentukan berdasarkan respons dari para responden. Berikut adalah bobot penilaian yang diberikan untuk setiap jenis tanggapan:

1. Jawaban Sangat Setuju (SS): Skor 5
2. Jawaban Setuju (S): Skor 4
3. Jawaban Ragu-Ragu (R): Skor 3
4. Jawaban Tidak Setuju (TS): Skor 2
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS): Skor 1

Dengan menerapkan bobot penilaian ini, Anda dapat menghitung nilai total atau rata-rata dari jawaban responden untuk setiap pernyataan dalam angket. Hal ini memungkinkan analisis mengenai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan yang ada, serta memberikan pemahaman mengenai pandangan mereka terhadap topik yang diteliti. Selain itu, penggunaan bobot penilaian yang seragam juga memfasilitasi perbandingan tanggapan responden di antara berbagai kelompok atau waktu yang berbeda, serta memungkinkan pelacakan perubahan dalam pandangan responden dari waktu ke waktu. Ini dapat memberikan wawasan berharga untuk memahami variabilitas dan dinamika dalam tanggapan responden terhadap topik penelitian.

Pada penelitian ini, dengan menggunakan lima pilihan jawaban pada skala 1-5, skor untuk masing-masing pernyataan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- Skor maksimum yang dapat diberikan oleh responden adalah 5, yang merupakan jawaban "Sangat Setuju".
- Skor minimum yang dapat diberikan adalah 1, yang merupakan jawaban "Sangat Tidak Setuju".
- Rentang skor yang mungkin adalah  $5 - 1 = 4$

Kriteria tingkat penelitian dihitung menggunakan rumus kalkulatif (Van Laerhoven et al., 2004) sebagai berikut:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai jawaban tertinggi} - \text{Nilai jawaban terendah}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{4}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = 1,33$$

Berikut ini merupakan kategorisasi data untuk memberikan gambaran pada variabel yang diteliti:

- a. Rendah =  $1,00 - 2,33$
- b. Sedang =  $2,34 - 3,67$
- c. Tinggi =  $3,68 - 5,00$

Sesuai dengan penghitungan tersebut, maka diperoleh hasil analisis deskriptif variabel yang dijelaskan dibawah ini:

#### **4.1.2.1. Komitmen Afektif**

Mengukur variabel komitmen afektif menggunakan empat indikator ini yaitu Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja, Karyawan merasa menjadi bagian dari Perusahaan, Rasa bangga terhadap organisasi dan Karyawan merasa senang

menghabiskan karir pada Perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang tingkat komitmen afektif responden dalam konteks pekerjaan mereka. Ini dapat membantu dalam memahami seberapa komitmen afektif responden dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka, serta dalam menyediakan wawasan tentang aspek-aspek tertentu dari komitmen afektif yang mungkin berkontribusi terhadap kinerja sumber daya manusia. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel komitmen afektif.

**Tabel 4.2**  
**Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Afektif**

Indikator		Min	Max	Mean	SD
KA1	Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja	2,0	5,0	3,80	0,68
KA2	Karyawan merasa menjadi bagian dari Perusahaan	3,0	5,0	3,88	0,66
KA3	Rasa bangga terhadap organisasi	3,0	5,0	3,82	0,70
KA4	Karyawan merasa senang menghabiskan karir pada Perusahaan	3,0	5,0	3,93	0,68
<b>Mean Variabel</b>					<b>3,86</b>

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.**

Sesuai Tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel komitmen afektif secara keseluruhan sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel komitmen afektif. Hasil deskripsi data pada variabel komitmen afektif terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator Karyawan merasa

senang menghabiskan karir pada Perusahaan dengan skor 3,93 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang mempunyai komitmen afektif tinggi dengan merasa senang menghabiskan karir di tempat kerja dengan baik. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja dengan skor 3,80 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang berkomitmen mempunyai keterikatan emosional yang perlu ditingkatkan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat mempunyai komitmen afektif yang sesuai dengan kebutuhan organisasi instansi tersebut. Nilai indikator Karyawan merasa senang menghabiskan karir pada Perusahaan mempunyai penilaian tertinggi. Hal ini mengandung arti bahwa sumber daya manusia berkomitmen afektif memperoleh rasa senang menghabiskan karir di tempat kerja untuk mencapai tujuan instansi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Sementara nilai indikator terendah yaitu Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja. Hal ini mengandung arti bahwa masih adanya sumber daya manusia berkomitmen afektif yang perlu ditingkatkan dalam hal keterikatan emosional.

#### **4.1.2.2. Iklim Organisasi**

Variabel iklim organisasi diukur dengan 4 indikator yaitu Tanggung Jawab, Kehangatan, Dukungan dan Konflik. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel komitmen organisasi.

**Tabel 4.3**  
**Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi**

Indikator		Min	Max	Mean	SD
IO1	Tanggung Jawab	2,0	5,0	3,78	0,66
IO2	Kehangatan	3,0	5,0	3,72	0,58
IO3	Dukungan	3,0	5,0	3,77	0,53
IO4	Konflik	3,0	5,0	3,70	0,67
<b>Mean Variabel</b>				<b>3,74</b>	

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.**

Sesuai Tabel 4.3 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel iklim organisasi secara keseluruhan sebesar 3,74 terletak pada rentang kategori tinggi. Hal ini mengandung arti responden secara umum memberikan tanggapan tinggi pada variabel iklim organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel iklim organisasi terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator Tanggung Jawab dengan skor 3,78 mempunyai arti responden menganggap sumber daya manusia yang kondusif mempunyai tanggung jawab yang mempengaruhi komitmen dan kinerja terhadap organisasi. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu konflik terhadap organisasi dengan skor 3,70 mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang mempunyai konflik serta mengatasinya sehingga mempengaruhi komitmen afektif dan kinerja yang perlu ditingkatkan.

#### 4.1.2.3. Kinerja Sumber Daya Manusia

Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia diukur dengan 4 indikator yaitu Kualitas, Kuantitas, Tanggung Jawab dan Ketepatan Waktu. Tabel berikut ini menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia**

Indikator		Min	Max	Mean	SD
K1	Kualitas	3,0	5,0	4,00	0,66
K2	Kuantitas	3,0	5,0	3,87	0,62
K3	Ketepatan Waktu	3,0	5,0	4,32	0,60
K4	Tanggung Jawab	3,0	5,0	4,25	0,79
		<b>Mean Variabel</b>		<b>4,11</b>	

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.**

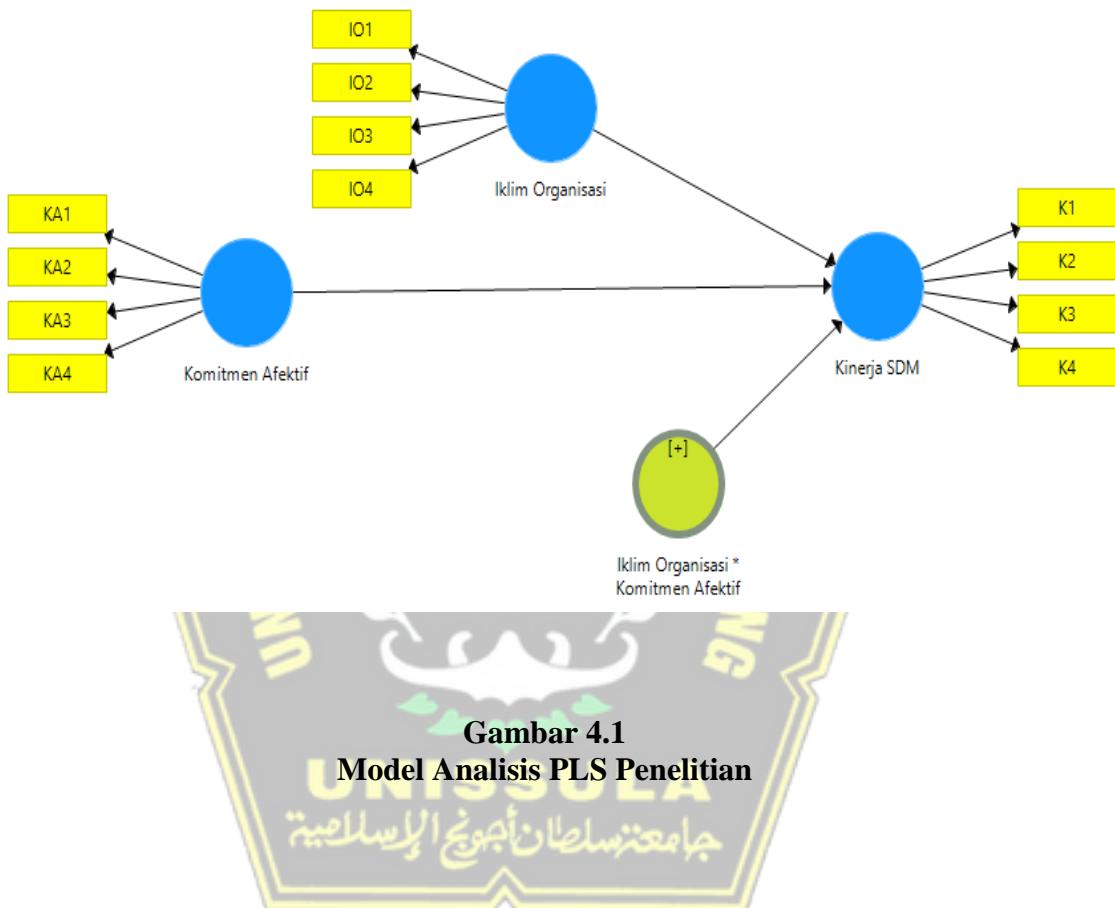
Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa *Mean* data variabel Kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan sebesar 4,11 terletak pada rentang kategori tinggi. Hal ini mengandung arti bahwa responden secara umum memberikan tanggapan baik atau tinggi pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia terdapat nilai *Mean* tertinggi pada indikator ketepatan waktu dengan skor 4,32 yang mempunyai arti responden menganggap bahwa sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dengan menerapkan ketepatan waktu yang tinggi. Sedangkan indikator yang mendapatkan skor terendah yaitu kuantitas dengan skor 3,87 yang mempunyai arti responden menginginkan adanya sumber daya manusia yang mempunyai kinerja baik memiliki kuantitas kerja perlu ditingkatkan.

#### **4.2. Analisis Data Statistik**

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* versi 3.2.9 untuk memudahkan mengolah data yang diperoleh. Dalam menganalisis data terlebih dahulu menguji validitas (*discriminant validity* dan *convergent validity*) dan realibilitas menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

#### 4.2.1. Permodelan Partial Least Square (PLS)

Model PLS penelitian ini memberikan kemudahan menjelaskan hubungan masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 4.1  
Model Analisis PLS Penelitian

Model tersebut diatas diketahui bahwa variabel komitmen afektif menggunakan 4 indikator (KA1 – KA4), variabel iklim organisasi menggunakan 4 indikator (IO1 – IO4), dan variabel kinerja sumber daya manusia menggunakan 4 indikator (K1 – K4). Persamaan dari model tersebut diatas adalah:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 M X_1 + c$$

Keterangan:

$Y = \text{Kinerja Sumber Daya Manusia}$

$b_1 = \text{Koefisien Jalur Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM}$

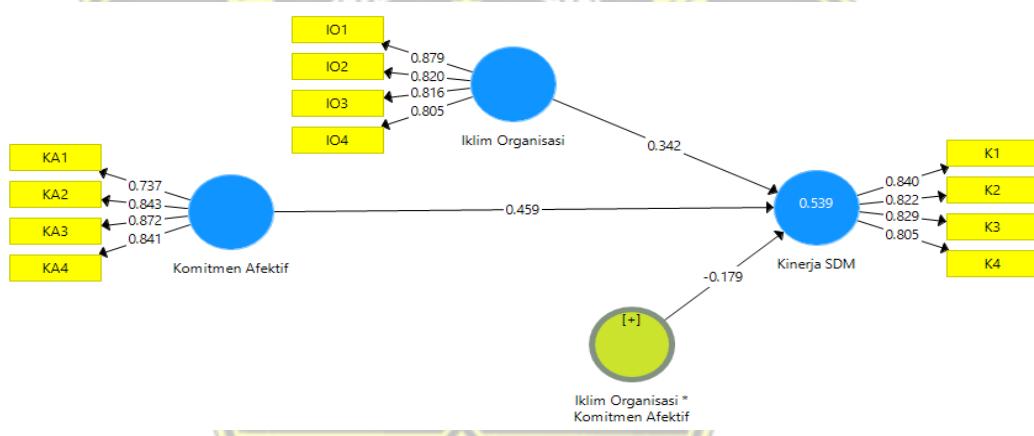
$X_1 = \text{Komitmen Afektif}$

$b_2 = \text{Koefisien Jalur Variabel Moderating terhadap Kinerja SDM}$

$c = \text{Nilai Residual}$

#### 4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Analisis *Outer Model* mempunyai tujuan menilai konstruk pengukuran variabel laten serta menguji validitas dan realibilitas indikator-indikator penyusun variabel laten. Menurut Ghozali (2014), uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (variabel laten).



Gambar 4.2  
Persamaan Outer Model

Persamaan dari outer model tersebut diatas adalah

$$Y = b_1 X_1 + b_2 M X_1 + c$$

$$Y = 0,459 X_1 - 0,179 M X_1 + c$$

Keterangan:

$Y = \text{Kinerja Sumber Daya Manusia}$

$b_1 = \text{Koefisien Jalur Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM}$

$X_1$  = Komitmen Afektif

$b_2$  = Koefisien Jalur Variabel Moderating terhadap Kinerja SDM

$c$  = Nilai Residual

#### 4.2.2.1. Analisis Discriminant Validity

Analisis *Discrimant Validity* penelitian ini dilihat dari hasil perbandingan nilai *loading factor* terhadap *cross loading*. Dibawah ini ditampilkan hasil:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan**

Indikator Konstruk	Iklim Organisasi	Iklim Organisasi * Komitmen Afektif	Kinerja SDM	Komitmen Afektif
IO1	<b>0,879</b>	-0,227	0,502	0,443
IO2	<b>0,820</b>	-0,074	0,550	0,571
IO3	<b>0,816</b>	-0,246	0,447	0,320
IO4	<b>0,805</b>	-0,027	0,465	0,257
Iklim Organisasi * Komitmen Afektif	-0,170	<b>1,000</b>	-0,256	-0,066
K1	0,493	-0,234	<b>0,840</b>	0,514
K2	0,621	-0,273	<b>0,822</b>	0,370
K3	0,373	-0,195	<b>0,829</b>	0,634
K4	0,482	-0,147	<b>0,805</b>	0,571
KA1	0,157	-0,150	0,346	<b>0,737</b>
KA2	0,306	0,052	0,476	<b>0,843</b>
KA3	0,520	-0,032	0,625	<b>0,872</b>
KA4	0,521	-0,111	0,585	<b>0,841</b>

Sesuai Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari semua konstruk (ditandai angka cetak tebal) lebih tinggi dari nilai *cross loading*. Nilai indikator diatas 0,70 sehingga dinyatakan Valid. Maka dari itu disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur nilai konstruk (variabel) tidak ditemukan permasalahan validitas diskriminan, sehingga semua indikator terbukti memiliki nilai diskriminan yang baik dalam mengukur konstruk-konstruk penelitian.

#### 4.2.2.2. Analisis Convergent Validity

Analisis validitas konvergen atau *convergent validity* dalam penelitian ini diindikasikan dari nilai *outer loading* beserta AVE (*average variance extracted*).

Berikut tabel hasil analisis uji validitas konvergen:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen**

Indikator Konstruk	Iklim Organisasi	Iklim Organisasi * Komitmen Afektif	Kinerja SDM	Komitmen Afektif
IO1	<b>0,879</b>			
IO2	<b>0,820</b>			
IO3	<b>0,816</b>			
IO4	<b>0,805</b>			
Iklim Organisasi * Komitmen Afektif		<b>0,935</b>		
K1			<b>0,840</b>	
K2			<b>0,822</b>	
K3			<b>0,829</b>	
K4			<b>0,805</b>	
KA1				<b>0,737</b>
KA2				<b>0,843</b>
KA3				<b>0,872</b>
KA4				<b>0,841</b>

Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.

Sesuai pada Tabel 4.6 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *outer loadings* pada setiap konstruk bernilai lebih tinggi dari 0,5 serta nilai AVE yang diperoleh juga terbukti lebih besar dari 0,5. Oleh karena itu dapat didapatkan kesimpulan bahwa seluruh indikator konstruk terbukti memenuhi unsur validitas atau dapat dengan tepat menjabarkan masing-masing konstruk penelitian.

### **4.2.3. Analisis Model Struktural (Inner Model)**

Analisis inner model pada penelitian ini meliputi koefisien determinasi dan uji hipotesis.

#### **4.2.3.1. Koefisien Determinasi**

Analisis uji koefisien determinasi dalam penelitian ini menggunakan 1 variabel independen, maka diindikasikan pada nilai *R-Square*. Berikut tabel hasil uji koefisien determinasi:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0,539	0,514

Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.

Sesuai Tabel 4.7 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk sebesar 0,539 atau 53,9%. Ini berarti variabel komitmen afektif mampu menjelaskan dan memprediksi nilai kinerja sumber daya manusia sebesar 53,9% sementara 46,1 % lainnya dijelaskan dan diprediksi oleh variabel-variabel lain di luar penelitian yang dilakukan. Maka disimpulkan model dianggap cukup kuat.

#### **4.2.3.2. Uji Hipotesis**

Analisis uji hipotesis (uji t) pada penelitian ini diindikasikan pada nilai t-hitung serta nilai signifikansi uji t (Sig uji t/P-Value). Berikut tabel hasil analisis:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Koefisien Regresi	t-hitung	t-tabel	P-Value	Keterangan
-----------	-------------------	----------	---------	---------	------------

---

H1: Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	0,342	2,841	1,671	0,002	H1 diterima
H2: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia	0,459	4,499	1,671	0,000	H2 diterima
H3: Iklim organisasi * komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia	-0,179	1,988	1,671	0,024	H3 diterima

---

**Sumber : Pengolahan data kuesioner Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat, 2025.**

Sesuai Tabel 4.8 tersebut dapat teridentifikasi hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia**

Koefisien regresi iklim organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia regresi sebesar 0,342 sehingga dinyatakan iklim organisasi berpengaruh positif. Nilai t-hitung iklim organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar  $2,841 > t\text{-tabel} (1,671)$  dengan P-Value sebesar  $0,002 < 0,05$ . Maka dari itu iklim organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

### **2. Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia**

Koefisien regresi komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0,459 sehingga dinyatakan komitmen afektif berpengaruh positif. Nilai t-hitung komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar  $4,499 > t\text{-tabel} (1,671)$  dengan P-Value sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu komitmen afektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia

sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

### **3. Iklim organisasi memoderasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia**

Koefisien regresi iklim organisasi memoderasi komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar -0,179 sehingga dinyatakan iklim organisasi memoderasi negatif. Nilai t-hitung iklim organisasi \* komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh sebesar  $1,988 > t\text{-tabel}$  (1,671) dengan P-Value sebesar  $0,024 < 0,05$ . Maka dari itu iklim organisasi memoderasi pengaruh komitmen afektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa iklim organisasi memoderasi komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia dapat diterima.

#### **4.3. Pembahasan Hasil Analisis Penelitian**

##### **4.3.1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti komitmen afektif mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi komitmen afektif dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerjanya.

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia yang masing-masing memiliki indikator pengukurannya, dapat dikaitkan bahwa semakin tinggi tingkat terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja, karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan, rasa bangga terhadap organisasi dan karyawan merasa senang menghabiskan karir pada perusahaan, maka akan meningkatkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab dan ketepatan waktu sumber daya manusia.

Hasil loading faktor variabel komitmen afektif didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator karyawan merasa senang menghabiskan karir pada perusahaan, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator ketepatan waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat karyawan merasa senang menghabiskan karir pada perusahaan yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap ketepatan waktu.

Hasil loading faktor variabel komitmen afektif didapatkan nilai loading terendah adalah indikator terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kuantitas. Hasil ini menunjukkan bahwa terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap kuantitas. Keterikatan secara emosional dalam menjalankan tugas yang tinggi cenderung meningkatkan kuantitas kerja dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu Studi Herwan Abdul Muhyi (2021) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti iklim organisasi mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut berarti semakin tinggi iklim organisasi dalam bekerja, maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia yang masing-masing memiliki indikator tanggung jawab, kehangatan, dukungan dan konflik, maka akan meningkatkan kualitas, kuantitas, tanggung jawab dan ketepatan waktu sumber daya manusia.

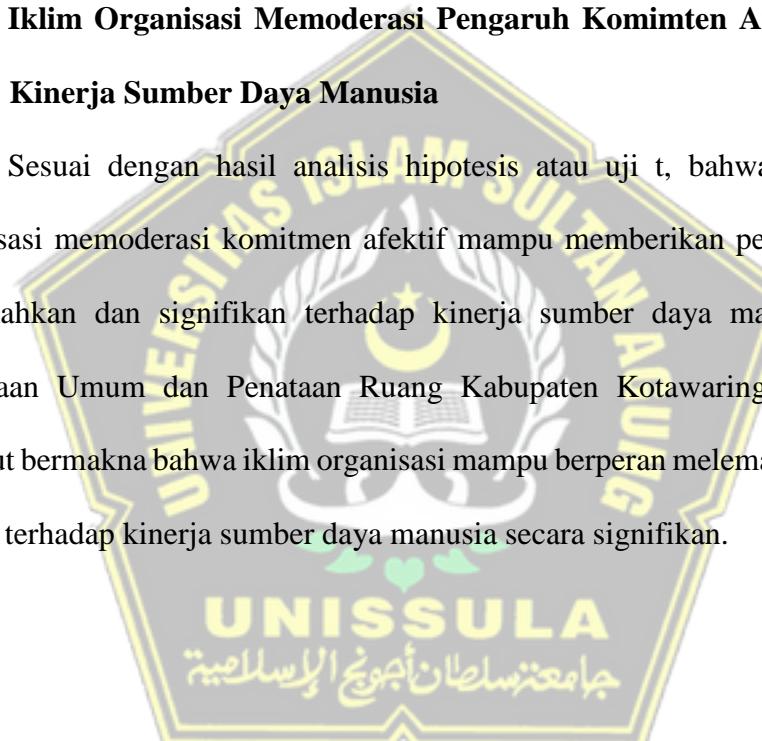
Hasil loading faktor variabel iklim organisasi didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator tanggung jawab, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber daya manusia didapatkan nilai loading tertinggi adalah indikator ketepatan waktu. Hasil ini menunjukan bahwa tanggung jawab yang tinggi dapat memberikan dampak positif terhadap ketepatan waktu. Rasa tanggung jawab cenderung meningkatkan kualitas hasil kerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan atau menjalankan tugas dengan lebih baik.

Hasil loading faktor variabel iklim organisasi didapatkan nilai loading terendah adalah konflik, sedangkan hasil loading faktor variabel kinerja sumber

daya manusia didapatkan nilai loading terendah adalah indikator kuantitas. Hasil ini menunjukan bahwa adanya konflik yang meningkat dapat memberikan dampak positif terhadap kuantitas. Konflik cenderung meningkatkan kuantitas untuk menjalankan tugas dengan lebih baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Studi Azhari dkk (2022) bahwa menyatakan iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja PT. BNI Tbk.

#### **4.3.3. Iklim Organisasi Memoderasi Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan hasil analisis hipotesis atau uji t, bahwa terbukti iklim organisasi memoderasi komitmen afektif mampu memberikan peran negatif atau melemahkan dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut bermakna bahwa iklim organisasi mampu berperan melemahkan komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia secara signifikan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Analisis Deskriptif**

##### **5.1.1. Masalah Penelitian**

Masalah penelitian ini bermula dari fenomena gap yaitu Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IPASN) merupakan ukuran statistik yang menggambarkan kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berdasarkan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melakukan tugas jabatannya. Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Kotawaringin Barat sesuai target pada Perjanjian Kinerja Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2020 adalah 77,50% namun dari hasil pengukuran IPASN Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2020 adalah 66,06 % sehingga masih dibawah target. SKPD yang tidak mencapai target IPASN adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat dengan nilai 60%. Beberapa faktor yang mempengaruhi belum tercapainya target Indeks Profesionalitas ASN ialah, : 1) Iklim organisasi tidak mendukung peningkatan Kinerja pegawai untuk pencapaian target kinerjanya, 2) Rendahnya komitmen afektif organisasi bagi pegawai untuk melaksanakan tugas jabatannya.

### **5.1.2. Simpulan Hipotesis**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari 3 hipotesis di penelitian ini dapat diterima, sebagai berikut :

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan iklim organisasi memberikan kontribusi yang kuat terhadap kinerja sumber daya manusia.
2. Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan komitmen afektif mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap kinerja sumber daya manusia.
3. Iklim organisasi memoderasi komitmen afektif secara negatif dan signifikan. Hal ini mempunyai arti bahwa iklim organisasi memberikan efek melemahkan dalam komitmen organisasi sumber daya manusia.

Berdasarkan uji moderated regression analysis terbukti iklim organisasi memoderasi komitmen afektif mampu memberikan peran negatif atau melemahkan dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil tersebut bermakna bahwa iklim organisasi mampu berperan melemahkan komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia secara signifikan.

## **5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Kontribusi ilmiah dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia, yang menunjukkan bahwa tanggung jawab, kehangatan, dukungan dan konflik mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja, karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan, rasa bangga terhadap organisasi dan karyawan merasa senang menghabiskan karir pada perusahaan mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja sumber daya manusia. Kemudian terdapat pengaruh negatif (melemahkan) dan signifikan antara iklim organisasi yang memoderasi komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia, hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab, kehangatan, dukungan dan konflik mempunyai efek melemahkan komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia.

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi justru melemahkan hubungan komitmen afektif terhadap kinerja SDM, namun secara langsung iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan beberapa implikasi penting bagi manajemen:

## **1. Penyesuaian Kebijakan Iklim Organisasi**

Manajemen perlu mengkaji ulang nilai, norma, dan praktik yang berlaku dalam organisasi. Jika iklim organisasi saat ini malah mengurangi semangat komitmen afektif karyawan, maka perlu ada perbaikan, misalnya dengan meningkatkan rasa keadilan, penghargaan, atau memperjelas tujuan organisasi.

## **2. Fokus pada Penciptaan Iklim yang Mendukung Komitmen**

Iklim organisasi seharusnya memperkuat, bukan mengurangi, komitmen afektif. Manajer perlu membangun budaya yang lebih inklusif, supportif, dan berbasis penghargaan emosional terhadap kontribusi karyawan.

## **3. Optimalisasi Iklim Organisasi sebagai Pendorong Kinerja**

Karena iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja SDM, perusahaan bisa mengoptimalkan faktor-faktor seperti komunikasi internal, kejelasan peran, suasana kerja positif, dan kolaborasi tim untuk meningkatkan kinerja.

## **4. Pelatihan dan Pengembangan Kepemimpinan**

Manajer lini dan supervisor harus diberi pelatihan tentang bagaimana membangun iklim kerja yang mendukung emosional dan profesionalisme karyawan, agar tidak hanya mengejar kinerja tetapi juga menjaga komitmen afektif mereka.

## **5. Monitoring dan Evaluasi Berkala**

Organisasi perlu secara rutin mengukur persepsi karyawan terhadap iklim organisasi serta komitmen mereka, agar dapat mengantisipasi penurunan motivasi emosional yang bisa berujung pada turunnya loyalitas jangka panjang.

### **5.2.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan yang masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantaranya responden penelitian berikut bersifat homogen artinya hanya berasal dari satu instansi yang mempunyai keluhan dan permasalahan yang hampir sama. Lakukan wawancara mendalam terlebih dahulu agar dapat mengetahui permasalahan yang dapat diberikan solusi melalui penelitian yang akan diteliti.

### **5.2.4. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka dapat diusulkan rencana penelitian kedepannya menyertakan variabel intervening atau variabel moderasi lain seperti kepemimpinan atau komitmen organisasi sehingga dapat memahami situasi kerja dan kemampuan memproses ancaman dalam menciptakan peluang untuk membantu memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi. Kemudian berdasarkan jawaban responden diketahui harapan mereka mengenai terciptanya lingkungan kerja yang saling melengkapi berbagai kebutuhan ilmunya, harapan mereka agar sumber daya manusia yang berprestasi mendapat penghargaan dari pimpinan, dan terjalin hubungan kondusif antar sumber daya manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1–18.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer. 1997. Commitment in The Workplace Theory Research and Application. Sage Publications, California
- A.A, Anwar Prabu Mangkunegara, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan kelima, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ahmad, M. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Badan Kesbangpol Kabupaten Kerinci. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(2), 321-329. <https://doi.org/10.31846/jae.v8i2.275>.
- Alo Liliweri, 2014. Sosiologi & komunikasi organisasi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ansory, Al Fadjar dan Meithiana Indrasari. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Asli. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.
- Dharma, Surya. 2018. “Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya”. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- I Gusti Ngurah Pranata dan I Wayan Mudiartha Utama, (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Sutudi Karyawan Kontrak Yang Bekerja Pada Kuta Seaview Boutique Resort and Spa Bali). *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 1, 2019. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Kristanto, Harris. 2015. “ Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)* 17(1):86– 98. doi: 10.9744/jmk.17.1.86-98.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P& Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Salemba Empat: Jakarta.