

## **The Most Important Among Organizational Commitment Dimension As Employee Performance's Determinant: An Empirical Study In Bandung District Transportation Agency**

### **Dimensi Terpenting Atas Komitmen Organisasi Sebagai Penentu Kinerja Pegawai: Studi Empiris Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung**

**Jajang Muslihat<sup>1\*</sup>, Sindrawati Sindrawati<sup>2</sup>, Muhammad Syukrullah Abdullah<sup>3</sup>**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung <sup>1,2,3</sup>

[Jajang@stiabandung.ac.id](mailto:Jajang@stiabandung.ac.id)

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRACT**

Employee performance in an organization is very important to support the overall achievement of the organization. The purpose of this research is to examine how far the perceived organizational commitment of employees influences the work performance they do. Taking into account that the concept of organizational commitment is multidimensional, the conceptual model developed in this study is based on the three affective commitments, normative commitments, and continuance commitments as determinants of employee performance. With snowballing and convenience sampling techniques, data collection was carried out over a period of one month. A total of 47 employees from the Bandung District Transportation Office voluntarily participated as research respondents. The results showed that among the three forms of commitment observed in this study, affective commitment had the greatest influence on employee performance. Interestingly, continuance commitment was found to have no significant effect on employee performance. With a moderate level of model diversity but still having sufficient predictive properties, there is potential for more in-depth research on employee performance in public organizations in the future.

**Keywords** : Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Job Performance.

#### **ABSTRAK**

Kinerja pegawai pada sebuah organisasi sangat penting untuk menunjang capaian keseluruhan dari organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji tentang sejauhmana komitmen organisasional yang dipersepsikan dari pegawai dalam mempengaruhi kinerja pada pekerjaan yang dilakukannya. Dengan mempertimbangkan bahwa konsep komitmen organisasional bersifat multidimensional, maka model konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini didasarkan pada ketiga komitmen afektif, komitmen normatif, serta komitmen berkelanjutan sebagai determinan dari kinerja pegawai. Dengan teknik sampling *snowballing* dan *convenience sampling*, pengumpulan data dilakukan selama kurun waktu satu bulan. Sebanyak 47 pegawai dari Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung secara sukarela berpartisipasi menjadi responden penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa diantara tiga bentuk komitmen yang diamati pada penelitian ini, komitmen afektif yang mempunyai pengaruh terbesar pada kinerja pegawai. Menariknya bahwa komitmen berkelanjutan ditemukan tidak mempunyai pengaruh penting pada kinerja pegawai. Dengan tingkat keragaman model yang moderat namun masih mempunyai sifat prediktif yang cukup, terdapat potensi untuk penelitian yang lebih mendalam tentang kinerja pegawai di organisasi publik di masa mendatang.

**Kata Kunci**: Komitmen Organisasional, Komitmen Afektif, Komitmen Keberlanjutan, Komitmen Normatif, Kinerja Pegawai.

#### **1. Pendahuluan**

Sebagai salah satu bentuk organisasi yang ada di Indonesia, organisasi sektor publik menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan untuk mencapai akuntabilitas dan manfaat yang besar bagi masyarakat (Rana *et al.*, 2019; Roch & Poister, 2006). Perhatian yang sangat besar telah diarahkan pada upaya untuk mendapatkan pencapaian dari organisasi publik yang lebih baik. Pada satu sisi telah banyak ulasan mengenai bagaimana kinerja organisasi publik ditentukan dari seberapa berkualitas layanan yang diberikan (Pramuditha & Agustina, 2022; Supartono *et al.*, 2023; Zulvia *et al.*, 2022) dan bagaimana hal tersebut dapat mendorong kepuasan penggunaannya (Supartono *et al.*, 2023; Pramuditha, 2021; Novira *et al.*, 2020).

Namun, di sisi lain peran individu yang berada di dalamnya menjadi krusial sebagai aktor penting yang menunjang penyampaian layanan publik bagi masyarakat.

Dewasa ini, kinerja pegawai yang bekerja di organisasi publik menjadi semakin terasa penting dan terus untuk dikaji. Baru-baru ini telah banyak dikenali permasalahan maupun tantangan dalam mengelola individu pada sektor publik (Apipudin *et al.*, 2023; Gumelar *et al.*, 2023; Sindrawati, 2023; Tanjung *et al.*, 2022) yang terus digali sebagai upaya untuk memperoleh solusi terbaik untuk perbaikan pada pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik di masa mendatang. Selain pengelolaan talenta (Putranto, Dawud, *et al.*, 2022), bagaimana untuk mendorong individu yang bekerja di organisasi sektor publik dapat berperilaku positif di tempat kerja menjadi dinamika menarik (Apipudin *et al.*, 2023; Agustina & Harijanto, 2022) pada kajian tentang manajemen sumber daya manusia di organisasi publik.

Bagaimanapun, kinerja organisasi dapat didukung dengan capaian kinerja dari individu yang ada di dalamnya. Kinerja pada pekerjaan (*job performance*) merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan kesuksesan organisasi dalam menghasilkan pegawai yang sukses memenuhi tenggat waktu maupun target dalam penyelesaian pekerjaan. Ketika pegawai tidak dapat bekerja secara efektif, maka para pemangku kepentingan, dan pengguna layanan akan merasa bahwa organisasi bersikap apatis terhadap kebutuhannya. Kondisi ini selain menimbulkan dampak negatif seperti ketidakpuasan, juga pengguna layanan akan mencari layanan dari tempat lainnya, bahkan termasuk pesaing. Penting bahwa kinerja pekerjaan dipantau secara ketat untuk menyoroti potensi capaian kinerja dari pegawai. Manajer, supervisor, dan profesional sumber daya manusia semuanya memiliki posisi yang berbeda dalam suatu organisasi. Hal ini juga memberi perspektif unik dalam hal kinerja pada pekerjaan maupun nilainya di tempat kerja.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bagaimana kinerja dari pegawai yang bekerja di sektor publik. Relasi antar konsep ditemukan bervariasi, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan determinan penting dari kinerja pegawai (Mardiani & Dewi, 2015). Jika melihat dari komitmen organisasional, konsep ini telah dikaitkan dengan kinerja pegawai pada organisasi publik meski tidak menjadi satu-satunya determinan penting dari kinerja. Selain komitmen organisasional, semangat kerja dan motivasi serta disiplin kerja ditemukan mempunyai dampak penting pada kinerja pegawai (Randika *et al.*, 2023). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai peran mediasi penting pada pengaruh profesionalisme terhadap kinerja aparatur sipil negara (Kahpi *et al.*, 2022).

Perubahan yang terjadi pada ranah organisasi publik seperti misalnya pergeseran demografi tenaga kerja, peningkatan globalisasi, dan kinerja pegawai yang belum memenuhi standar memberikan dasar utama untuk dilakukannya penelitian ini. Dengan laju perubahan di tempat kerja dan kekhawatiran dari publik yang semakin meningkat, organisasi perlu fokus pada bagaimana tingkat komitmen yang dimiliki pegawai serta dampaknya pada capaian kerjanya. Bagaimanapun, komitmen yang dirasakan pegawai sangat penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan, sekaligus sebagai elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Komitmen dapat membantu pimpinan organisasi publik mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Hal ini karena organisasi dapat memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi untuk melakukan peran pekerjaan secara efisien. Tingkat komitmen pegawai yang tinggi dapat menyebabkan produktivitas yang lebih tinggi, yang berarti manfaat yang lebih besar bagi para *stakeholder*, baik internal maupun eksternal.

Seberapa besar komitmen organisasi yang dirasakan oleh pegawai yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung dan bagaimana hal tersebut dapat mendorong kinerja dari pegawainya merupakan pertanyaan penting yang akan diungkap dalam penelitian ini. Studi ini terbatas untuk mengeksplorasi komitmen organisasi pada pegawai yang bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Karena perbedaan organisasi antara nirlaba, *profit-oriented*, dan organisasi pelayanan publik, maka penelitian ini berfokus pada bagaimana pola

keterhubungan dari komitmen yang dirasakan pegawai pada organisasi terhadap kinerja yang dicapainya dalam pekerjaan. Selain itu, karena keterbatasan ruang lingkup pada penelitian ini, sehingga hasilnya sangat mungkin hanya mewakili pandangan pada obyek penelitian yang dibatasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung.

Mempertimbangkan bahwa konstruksi komitmen organisasional yang dapat dilihat secara multidimensional, terdapat kekhususan bahwa komitmen organisasional memungkinkan untuk diulas secara terpisah berdasarkan masing – masing dimensinya. Pada organisasi sektor publik, ketiga aspek pada komitmen yang dirasakan oleh pegawai dapat berbeda – beda untuk besaran nilainya masing – masing. Oleh karena itu, pertanyaan penting yang bisa diajukan pada penelitian ini adalah manakah diantara komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, serta komitmen normatif yang mempunyai pengaruh terpenting pada kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung.

## 2. Tinjauan Pustaka

Secara teoritis, kinerja pegawai merupakan apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh pegawai dan oleh karenanya hal tersebut perlu dievaluasi (Allen & Wright, 2007). Kinerja pada pegawai di sektor publik identik dengan kinerja para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dipertimbangkan penting dan strategis dalam menunjang kinerja organisasi publik itu sendiri (Kahpi *et al.*, 2022; Randika *et al.*, 2023). Berdasarkan kerangka pengelolaan talenta pada organisasi publik, kinerja pegawai menjadi perhatian khusus bagi supervisor atau pimpinan organisasi untuk dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Ditinjau dari perspektif perilaku dalam organisasi, terdapat banyak hal yang telah dikaji dan diuji keterkaitannya sebagai determinan kinerja pegawai. Beberapa peneliti meyakini bahwa kompensasi merupakan hal penting dalam menunjang kinerja pegawai yang bekerja di sektor publik (Tanjung *et al.*, 2022; Dharmaneegara *et al.*, 2021; Hanif, 2016). Sementara peneliti lainnya menguji motivasi dan kompetensi sebagai hal yang dapat mendorong kinerja pegawai di sektor publik (Sjahrudina *et al.*, 2022; Saputra & Mulia, 2020; Hidayat & Agustina, 2020; Putri & Ardiana, 2019). Terdapat banyak hal yang berpotensi mendorong kinerja pegawai, tetapi dalam konteks penelitian ini kinerja dari pegawai merupakan hal yang dapat ditentukan oleh seberapa berkomitmen seorang pegawai atas organisasinya. Komitmen organisasional adalah bentuk sikap seseorang pada organisasinya, sehingga diyakini berhubungan dengan bentuk perilaku terutama di tempat kerja terkait pekerjaan.

Literatur yang mengulas tentang komitmen organisasional pertama kali membagi komitmen menjadi dua jenis, yakni perilaku dan sikap (Meyer & Allen, 1997). Komitmen perilaku atau kalkulatif dikembangkan dari psikolog sosial yang peduli pada bagaimana karyawan menjadi berkomitmen pada tindakan tertentu (Porter *et al.*, 1974). Hal tersebut dipandang sebagai “fenomena struktural yang terjadi sebagai akibat dari transaksi individu-organisasi dan perubahan sisi dari taruhan atau investasi (antara seseorang dengan organisasi ataupun sebaliknya) dari waktu ke waktu”. Di sisi lain, komitmen sebagai bentuk sikap cenderung lebih berpusat pada proses yang mempengaruhi bagaimana individu memikirkan diri mereka sendiri dalam hubungannya dengan organisasi (Mowday *et al.*, 1982). Kondisi tersebut termasuk didalamnya tentang proses mempertimbangkan bagaimana tujuan dan nilai yang dimiliki oleh pegawai dapat bersifat cocok dengan organisasi.

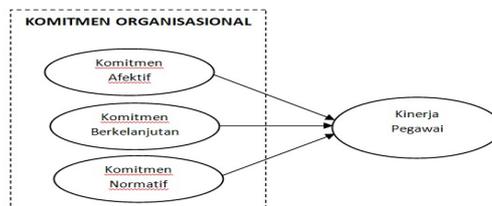
Penelitian di bidang komitmen sikap difokuskan pada anteseden dan konsekuensi terhadap komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997). Seiring waktu, para peneliti mengakui bahwa menggambarkan komitmen sebagai sikap bukanlah deskripsi yang akurat. Penelitian ini tidak berfokus pada sikap, tetapi proses yang membawa komitmen dan konsekuensi komitmen organisasi (N. J. Allen & Meyer, 1990; Herscovitch & Meyer, 2002). Selain itu, menurut literatur psikologi, tidak akurat untuk menggambarkan komitmen sebagai "sikap", melainkan sebagai hasil sikap dari seorang pegawai yang melakukan evaluasi terhadap organisasi (yaitu baik

versus buruk). Namun, seorang pegawai dapat berkomitmen pada organisasi dan tidak memiliki pandangan positif tentangnya.

Komitmen organisasional merupakan hal yang sangat umum diteliti di berbagai organisasi, tidak terkecuali pada organisasi publik. Komitmen yang meningkat pada pegawai yang bekerja di sektor publik dapat dilihat sebagai hasil kepuasan atas pekerjaan serta dukungan dari organisasi yang dirasakannya (Putranto, Andikaputra, *et al.*, 2022). Selain itu, komitmen organisasional menjadi hasil penting dari sejauhmana keadilan secara distributif dan prosedural yang dirasakan oleh pegawai di sektor publik (Dawud *et al.*, 2018). Dari konstruksi konseptualnya, komitmen organisasional telah dikenali dengan baik dengan tiga dimensi utamanya, yakni komitmen afektif, komitmen normatif, serta komitmen berkelanjutan (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997). Komitmen afektif muncul ketika seseorang menginginkan menjadi bagian dari organisasi lebih karena adanya ikatan emosional (Mercurio, 2015; Stazyk *et al.*, 2011), dengan catatan bahwa bentuk komitmen ini mengindikasikan bahwa individu akan terlibat lebih aktif, baik secara psikis dan emosional sebagai bentuk perwujudan keanggotaannya dalam organisasi. Sementara komitmen normatif muncul pada diri seseorang ketika adanya perasaan urgensi untuk tetap bertahan dan membantu pencapaian tujuan organisasi dikarenakan pertimbangan etis ataupun moral (Meyer & Allen, 1997). Bentuk komitmen terakhir yakni komitmen berkelanjutan dinilai sebagai bentuk pertimbangan ekonomis tentang untung – rugi dari keputusan untuk bertahan dalam sebuah organisasi jika dibandingkan dengan tindakan meninggalkan organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Dengan adanya tiga konstruksi komitmen organisasional yang bersifat multidimensional tersebut, maka terdapat kemungkinan ketiga bentuk komitmen pada organisasi yang dimiliki seseorang dapat memberikan dampak yang berbeda pada sikap maupun perilaku di tempat kerja.

Pada perkembangannya, komitmen organisasional seringkali paling banyak dicerminkan dengan komitmen afektif sebagai komponen utamanya (Mercurio, 2015). Diyakini bahwa seberapa baik seseorang berkomitmen dengan organisasinya cenderung dicerminkan dengan seberapa besar keterikatan emosional dan psikis yang dimilikinya. Secara umum, komitmen afektif ini seringkali dikaji sebagai bentuk komitmen tunggal, baik sebagai determinan maupun hasil dari sikap serta perilaku individu di tempat kerja (Agustina *et al.*, 2021; Dharmanegara *et al.*, 2016; Pradesa *et al.*, 2021; Pradesa & Tanjung, 2021). Namun, secara kontekstual hal tersebut menyiratkan bahwa komitmen organisasional dapat dikaji berdasarkan masing – masing aspek atau karakteristik yang melekat (afektif, normatif, dan kontinuan).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian sebagaimana terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian sebagaimana terlihat pada Gambar 1 menunjukkan hubungan diantara variabel yang diamati pada penelitian ini. Tiga jenis komitmen organisasional, yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, serta komitmen normatif dipertimbangkan sebagai determinan dari kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

- H1 Komitmen afektif yang dirasakan oleh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung dapat berpengaruh secara signifikan atas kinerja yang ditampilkannya.
- H2 Komitmen berkelanjutan yang dirasakan oleh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung dapat berpengaruh secara signifikan atas kinerja yang ditampilkannya.
- H3 Komitmen normatif yang dirasakan oleh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung dapat berpengaruh secara signifikan atas kinerja yang ditampilkannya.

### 3. Metode Penelitian

Paradigma yang digunakan pada penelitian ini adalah bersifat deduktif, sehingga dengan penalaran umum – khusus yang dipakai, maka metode kuantitatif yang diterapkan pada penelitian ini untuk memenuhi tujuan penelitian serta menjawab permasalahan dalam penelitian. Penelitian ini menguji tiga variabel independen (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, serta komitmen normatif) dan satu variabel dependen (kinerja pegawai), mengurai data yang diekstraksi untuk menentukan pengaruh variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

Partisipasi dalam survei yang dilakukan bersifat anonim, untuk lebih meminimalkan dampak dari kemungkinan risiko berpartisipasi sebagai responden penelitian. Oleh karenanya, kandidat dari responden potensial dalam penelitian telah diinformasikan bahwa partisipasi mereka bersifat sukarela dan mereka dapat menolak keterlibatan dalam penelitian, menarik diri dari penelitian, atau menolak menjawab pertanyaan kapan saja. Responden menerima pernyataan persetujuan sebelum berpartisipasi dalam penelitian.

Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan responden dari tingkat Pemerintahan lokal yakni Kabupaten Bandung. Pegawai yang bekerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung menjadi populasi target dalam penelitian, dan para responden yang berpartisipasi ditentukan dengan menggunakan strategi *convenience* dan *snowball sampling* (Miles *et al.*, 2014). Peneliti mencari partisipan dengan mengirim undangan ke kontak pribadi dan atau kontak profesionalnya pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Tautan eksternal ke kuesioner secara online disertakan dengan undangan untuk memfasilitasi partisipasi dari responden. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner ini dilakukan selama kurun waktu satu bulan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 24 item yang dibuat oleh peneliti untuk penelitian ini berdasarkan penelitian sebelumnya yang mengulas tentang komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

Setiap kuesioner dimulai dengan pernyataan persetujuan yang memberi tahu peserta tentang tujuan penelitian dan sifat sukarela dan rahasia dari partisipasi peserta. Responden harus menunjukkan persetujuan mereka untuk berpartisipasi sebelum dapat melanjutkan survei. Data yang telah terkumpul selama periode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner dikompilasi dan diolah dengan menggunakan alat bantu statistik. Teknik analisis statistik deskriptif serta inferensial (analisis regresi berganda) dipergunakan untuk menjawab pertanyaan penting sekaligus menguji hipotesis yang telah diajukan pada penelitian ini.

### 4. Hasil dan Pembahasan

Deskripsi awal tentang statistik deskriptif bersifat penting untuk diperhatikan bahwa karena ukuran dan komposisi dari sampel penelitian, maka hasil statistik yang dilaporkan tidak memiliki nilai prediktif dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke populasi yang lebih besar di organisasi sektor publik. Tabel 1 menunjukkan informasi tentang karakteristik sampel pada penelitian ini. Responden yang berpartisipasi diminta untuk mengisikan tentang jenis kelamin, pendidikan, usia, serta masa kerja masing – masing. Berdasarkan Tabel 1 tersebut, diketahui bahwa mayoritas responden merupakan pegawai laki – laki (38 orang atau 80,9 persen dari responden). Sementara sisanya 9 orang atau 19,1 persen dari responden merupakan pegawai perempuan. Mayoritas pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian ini

diketahui berlatar belakang pendidikan sarjana (28 orang atau 59,6 persen dari responden), kemudian 16 orang atau 34 persen dari responden yang berlatar belakang pendidikan sekolah menengah atas atau sekolah menengah kejuruan. Sisanya, masing – masing 2 orang atau 4,3 persen merupakan lulusan diploma dan 1 orang atau 2,1 persen dari responden merupakan lulusan magister.

**Tabel 1. Informasi Tentang Karakteristik Pada Sampel Penelitian**

|                                  | Frekuensi | Persentase |
|----------------------------------|-----------|------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>             |           |            |
| Laki-laki                        | 38        | 80.9       |
| Perempuan                        | 9         | 19.1       |
| <b>Latar Belakang Pendidikan</b> |           |            |
| SMU / SMK                        | 16        | 34.0       |
| Diploma                          | 2         | 4.3        |
| Sarjana                          | 28        | 59.6       |
| Magister                         | 1         | 2.1        |
| <b>Pengalaman Kerja</b>          |           |            |
| 5 - 7                            | 5         | 10.6       |
| 8 - 10                           | 4         | 8.5        |
| diatas 10                        | 38        | 80.9       |
| <b>Usia Pegawai</b>              |           |            |
| 23 - 30                          | 2         | 4.3        |
| 31 - 40                          | 15        | 31.9       |
| 41 - 49                          | 20        | 42.6       |
| Diatas 50                        | 10        | 21.3       |

Mayoritas para pegawai yang menjadi responden penelitian ini (38 orang atau 80,9 persen) diketahui mempunyai pengalaman atau masa kerja yang lama yakni diatas 10 tahun. Sebanyak 5 orang atau 10,6 persen dari responden penelitian diketahui mempunyai masa kerja 5 – 7 tahun. Sementara, sisanya sebanyak 4 orang atau 8,5 persen dari responden merupakan pegawai dengan masa kerja 8 – 10 tahun. Ditinjau dari segi usia, mayoritas responden pada penelitian ini merupakan pegawai dengan rentang usia 41 – 49 tahun (20 orang atau 42,6 persen responden). 15 orang atau 31,9 persen dari responden merupakan pegawai dengan rentang usia 31 – 40 tahun. Sebanyak 10 orang atau 21,3 persen dari responden adalah pegawai dengan rentang usia di atas 50 tahun, dan hanya 2 orang atau 4,3 persen dari responden yang teridentifikasi merupakan pegawai dengan rentang usia 23 – 30 tahun. Dengan demikian, rata-rata usia dari responden diketahui sebesar 43,36 tahun. Deskripsi tentang usia dan masa kerja ini menunjukkan bahwa pada institusi Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung diketahui terdapat lebih banyak pegawai yang sudah mempunyai pengalaman kerja yang cukup lama dan usia dikategorikan dewasa menengah (40 – 60 tahun).

Deskripsi tentang nilai *mean*, standar deviasi, nilai korelasi antar variabel serta informasi nilai *alpha cronbach* untuk setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 2. Skor tertinggi untuk variabel penelitian diketahui adalah komitmen afektif, yakni dengan nilai *mean* sebesar 4.291, yang berarti bahwa terdapat keterikatan psikis maupun emosional yang besar dirasakan oleh pegawai yang bekerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Nilai terendah terletak pada kinerja pegawai (dengan nilai *mean* sebesar 4.026) yang berarti bahwa meski kinerja dari pegawai yang ditampilkan tergolong baik, tetapi hal ini ditemukan bukan menjadi hal yang terbaik jika dibandingkan tingkat komitmen organisasional yang dirasakan pegawai pada organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung.

Pada masing – masing variabel, rentang nilai mean untuk indikator pada komitmen afektif ditemukan sebesar 4.21 (indikator merasa permasalahan yang dihadapi oleh organisasi adalah permasalahan pribadi) sampai dengan 4.36 (indikator memiliki perasaan ikut memiliki atas organisasi); Rentang nilai mean untuk indikator pada komitmen berkelanjutan sebesar

4.21 (indikator merasakan konsekuensi yang begitu besar jika harus meninggalkan organisasi) sampai dengan 4.36 (indikator tetap bekerja di organisasi dikarenakan mempunyai sedikit pilihan lain jika meninggalkan pekerjaan). Sementara rentang nilai mean untuk indikator komitmen normatif sebesar 4.13 (indikator memiliki kepercayaan untuk tetap loyal dengan organisasi) sampai dengan 4.26 (indikator memberikan waktu, tenaga serta pikiran untuk mencapai tujuan organisasi). Selanjutnya, rentang nilai mean pada indikator kinerja pegawai berkisar pada 3.43 (indikator bersedia bekerja lembur tanpa mendapat imbalan) sampai 4.34 (indikator selalu dihargai dan diakui oleh rekan kerja untuk pekerjaan yang luar biasa).

**Tabel 2. Deskripsi Nilai Mean, Standar Deviasi, dan Nilai Interkorelasi antar Variabel**

| Variabel                  | Mean  | Standar Deviasi (SD) | 1       | 2       | 3       | 4       |
|---------------------------|-------|----------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1. Komitmen afektif       | 4.291 | 1.527                | (0.765) |         |         |         |
| 2. Komitmen berkelanjutan | 4.142 | 1.363                | 0,302*  | (0.826) |         |         |
| 3. Komitmen normatif      | 4.191 | 1.395                | 0,361*  | 0,317*  | (0.772) |         |
| 4. Kinerja pegawai        | 4.026 | 5.302                | 0,694** | 0,397** | 0,479** | (0.871) |

Catatan: \*\*sign. 0.01; \*sign. 0.05; nilai koefisien reliabilitas variabel dicetak miring, diberi tanda kurang serta diposisikan secara diagonal.

Rentang nilai mean sebesar 4.026 sampai dengan 4.291, menunjukkan bahwa responden mempersepsikan komitmen yang dirasakan pada tingkatan yang tinggi. Namun, berdasarkan nilai standar deviasinya, masing – masing dari komitmen tersebut mempunyai keragaman dan variasi data yang rendah karena nilai standar deviasinya ditemukan lebih kecil dibandingkan dengan nilai mean variabel. Diketahui bahwa hanya nilai standar deviasi dari kinerja pegawai yang ditemukan lebih besar dari nilai mean, sehingga mempunyai keragaman dan variasi data yang lebih baik.

Nilai korelasi antar variabel berada pada kisaran nilai 0.302 sampai dengan 0.694, dengan tingkat signifikansi 5 persen dan 1 persen. Korelasi terbesar ditemukan pada nilai korelasi dari komitmen afektif dengan kinerja pegawai, dengan nilai sebesar 0.694. Sementara nilai koefisien korelasi terkecil ditemukan pada korelasi diantara komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan (0.302).

Hasil pengujian menunjukkan nilai *alpha cronbach* untuk setiap variabel pada model penelitian antara lain (1) komitmen afektif mempunyai nilai *alpha cronbach* sebesar 0.765; (2) komitmen berkelanjutan mempunyai nilai *alpha cronbach* sebesar 0.826; (3) komitmen normatif mempunyai nilai *alpha cronbach* sebesar 0.772; serta (4) kinerja pegawai mempunyai nilai *alpha cronbach* sebesar = 0.871. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai reliabilitas dari seluruh konstruk pada model penelitian berada pada kategori baik karena berada di atas 0.60.

**Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Pada Hubungan Antar Variabel**

| Pengaruh                                   | Koefisien Beta | t-statistic | Sign. | Keterangan       |
|--|----------------|-------------|-------|------------------|
| Komitmen Afektif --> Kinerja Pegawai       | 0.402          | 3.305       | 0.002 | Signifikan       |
| Komitmen Berkelanjutan --> Kinerja Pegawai | 0.165          | 1.399       | 0.169 | Tidak Signifikan |
| Komitmen Normatif --> Kinerja Pegawai      | 0.345          | 2.873       | 0.006 | Signifikan       |

Tabel 3 tersebut menunjukkan informasi tentang hasil analisis regresi berganda, dengan pengaruh yang diamati yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, serta komitmen normatif terhadap kinerja pegawai.

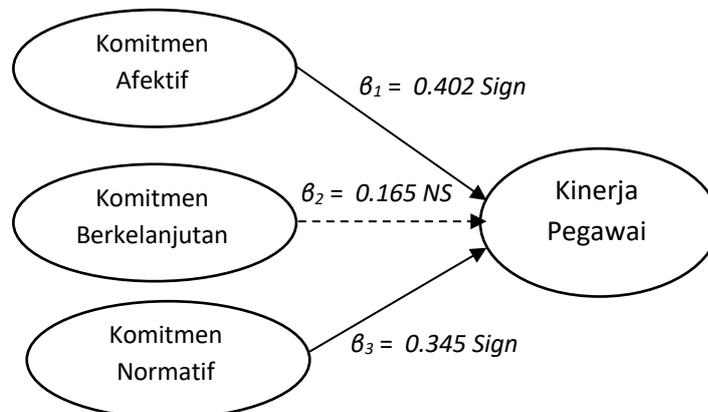
Nilai koefisien beta untuk pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai ditemukan sebesar  $\beta_1 = 0.402$ ; dengan nilai signifikansi sebesar 0.002 (lebih kecil dari *p-value* 0.05) dan nilai  $t_{\text{statistic}}$  sebesar 3.305 (lebih besar dari nilai kritis 1.96). Hasil ini mengkonfirmasi bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima, yakni komitmen afektif yang dirasakan oleh pegawai ditemukan mempunyai pengaruh yang signifikan (bermakna penting) pada kinerja pegawai pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Nilai koefisien beta

yang ditemukan juga terbesar jika dibandingkan dengan nilai pengaruh dari hubungan antar variabel lainnya dalam model penelitian ini.

Nilai koefisien beta untuk pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja pegawai ditemukan sebesar  $\beta_2 = 0.165$ ; dengan nilai signifikansi sebesar 0.169 (lebih besar dari *p-value* 0.05) dan nilai *t-statistic* sebesar 1.399 (lebih kecil dari nilai kritis 1.96). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua dinyatakan ditolak, karena terbukti bahwa komitmen berkelanjutan yang dirasakan tidak mempunyai pengaruh signifikan (bermakna penting) pada kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung.

Nilai koefisien beta untuk pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai ditemukan sebesar  $\beta_3 = 0.345$ ; dengan nilai signifikansi sebesar 0.006 (lebih kecil dari *p-value* 0.05) dan nilai *t-statistic* sebesar 2.873 (lebih besar dari nilai kritis 1.96). Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini terkonfirmasi atau dapat dinyatakan diterima, yang artinya komitmen normatif yang dirasakan mempunyai pengaruh signifikan (bermakna penting) terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung.

Pada model regresi untuk pengaruh komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, serta komitmen normatif atas kinerja pegawai menunjukkan nilai R-square sebesar 0.500. Nilai tersebut menyiratkan tingkat keragaman model yang moderat, atau sebesar 50 persen kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan varian penjelasnya yakni masing – masing dimensi dari komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, komitmen normatif). Sementara sisanya sebesar 50 persen merupakan faktor atau hal lain di luar komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, serta komitmen normatif yang dapat dipertimbangkan sebagai determinan dari kinerja pegawai.



Catatan: sign = signifikan; NS = *not significant* (tidak signifikan)

### Gambar 2. Hasil Model Regresi Berganda

Berdasarkan hasil penelitian di atas diketahui bahwa, baik komitmen afektif maupun komitmen normatif ditemukan mempunyai pengaruh yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Dapat dikatakan bahwa nilai pengaruh dari komitmen afektif terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil empiris yang semakin memvalidasi peran pentingnya komitmen afektif sebagai komponen utama dari komitmen organisasional (Mercurio, 2015; Stazyk *et al.*, 2011). Secara riil, fakta di lapangan menunjukkan bahwa komitmen afektif ini dinilai yang paling mencerminkan kinerja melalui hasil penilaian yang bagus dari responden.

Temuan penelitian ini menunjukkan kontribusi yang signifikan atas literatur tentang komitmen organisasional, dimana hasil temuan secara empiris dapat memberikan informasi bahwasanya tidak semua dari dimensi komitmen organisasional yang berlaku dapat memberikan dampak penting pada kinerja pegawai. Salah satu bentuk komitmen yang ditemukan tidak berdampak penting adalah komitmen keberlanjutan. Sebagian besar responden yang merupakan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung merasa bahwa

mereka memutuskan tetap bekerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung dikarenakan sedikitnya pilihan yang tersedia jika harus meninggalkan pekerjaannya. Selain itu, responden mempunyai kebutuhan untuk tetap tinggal dalam organisasi, karena mereka merasakan konsekuensi yang begitu besar jika harus sampai memutuskan untuk keluar dan meninggalkan organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung.

Penyelia atau pimpinan dari organisasi publik seperti Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung dapat melakukan supervisi dan bimbingan menyeluruh tentang bagaimana mendorong kinerja pegawainya. Hal ini penting mengingat pada kinerja pegawai, salah satu aspeknya mempunyai nilai yang terendah dibandingkan aspek lainnya, yakni indikator bersedia bekerja lembur tanpa mendapat imbalan. Indikator tersebut merupakan indikator terendah pada kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Temuan pada penelitian ini juga memberikan gambaran menarik pada lokus penelitian, mempertimbangkan bahwa mayoritas pegawai adalah laki-laki berusia 40 tahun ke atas dengan pengalaman kerja di atas 10 tahun, yang secara tipologi pegawai menunjukkan profil pegawai kategori senior (berdasarkan aspek usia dan masa atau pengalaman kerja).

Secara keseluruhan, dengan mempertimbangkan konteks keterbatasan penelitian, menunjukkan perlunya penelitian tambahan. Studi yang lebih mendalam harus dilakukan dengan kelompok pegawai yang lebih representatif untuk mengeksplorasi faktor dan strategi terkait pekerjaan yang menghambat dan atau meningkatkan komitmen organisasional dari pegawai yang bekerja di organisasi sektor publik agar dapat menunjang kinerja yang ditampilkannya dengan lebih baik dan maksimal.

## 5. Penutup

Berdasarkan hasil pengaruh antar variabel yang telah diuji sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua dari bentuk komitmen organisasional yang mempunyai dampak penting terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hanya komitmen afektif dan komitmen normatif yang ditemukan sebagai determinan penting dari kinerja pegawai. Sementara komitmen keberlanjutan merupakan aspek dari komitmen organisasional yang tidak dapat memberikan efek penting pada kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. Profil karakteristik pegawai yang mayoritas dewasa menengah (40 tahun ke atas) dengan pengalaman kerja di atas 10 tahun diyakini turut berkontribusi pada temuan tentang mengapa komitmen berkelanjutan tidak berpengaruh penting pada kinerja yang ditampilkan pegawai.

Nilai keragaman dari ketiga bentuk komitmen organisasional tersebut sebagai determinan kinerja pegawai ditemukan masih moderat, sehingga dapat diasumsikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar komitmen organisasional yang dapat mempengaruhi dan mendorong kinerja pegawai. Oleh karena itu, studi lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi dan mengkaji determinan kinerja pegawai selain komitmen organisasional, seperti misalnya kepuasan kerja, lingkungan kerja, maupun aspek dorongan individual seperti motivasi atau efikasi diri.

Beberapa keterbatasan yang diidentifikasi adalah ukuran sampelnya yang relatif masih sedikit (di bawah 100 responden), sehingga temuan dan implikasinya dibatasi oleh beberapa faktor penting. Temuan signifikansi statistik mungkin dapat berbeda dengan sampel yang lebih besar atau jika sampel dilakukan pada titik waktu yang berbeda. Pertimbangan kemungkinan adanya perubahan petahana dalam suatu organisasi publik atau individu yang memilih untuk menanggapi survei bervariasi dari tahun ke tahun, hal ini berpotensi menciptakan variasi dan kesulitan yang signifikan dalam melakukan penelitian komparatif yang sebenarnya. Selain itu, dikarenakan jenis komitmen yang dirasakan pegawai dapat memberikan efek yang berbeda pada kinerja, maka penelitian lebih lanjut tentang anteseden kinerja pegawai sektor publik

diharapkan dapat membantu para pemimpin di organisasi publik dalam mendukung pemenuhan kebutuhan staf pegawainya dengan lebih baik.

#### Daftar Pustaka

- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102–120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218–235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Allen, M. R., & Wright, P. (2007). Strategic Management and HRM. In J. Boxall P. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Apipudin, A., Sindrawati, S., & Abdullah, M. S. (2023). Peran Motivasi Pelayanan Publik Serta Keterikatan Dengan Pekerjaan Dalam Mendorong Perilaku Proaktif Pegawai Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung Apipudin. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3), 2334–2345.
- Dawud, J., Pradesa, H. A., & Afandi, M. N. (2018). Distributive and Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Its Effect on Organizational Commitment in Public Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1675–1188. <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.231>
- Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., Tanjung, H., & Harijanto, D. (2016). Becoming Emotionally Attached to Team: The Role of Ethical Climate Dimension in Nursing Profession. *Proceeding 15th Anniversary PDIM FEB Universitas Brawijaya International Conference*, 105–120.
- Dharmanegara, I. B. A., Sulistyan, R. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance? *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 11(2), 181–192. <https://doi.org/10.30741/wiga.v11i2.853>
- Gumelar, A., Sindrawati, S., & Abdullah, M. S. (2023). The Effect of Organizational Justice and Commitment on Organizational Citizenship Behavior Among Public Officers in Cileunyi District, Bandung Regency. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 572–579.
- Hanif, H. (2016). Sistem Kompensasi PNS Berbasis Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(April), 92–104.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. *BIEJ: Business Innovation & Entrepreneurship Journal*, 2(1), 48–53.
- Kahpi, H. S., Mahmud, T. A., Guli, G., & Subroto, D. E. (2022). Peran Organisasi Komitmen Dalam Memediasi Profesionalisme dan Kinerja Aparatur Negeri Sipil (ASN) di Provinsi Banten. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(2), 466–476. [scholar.archive.org](https://scholar.archive.org)
- Mardiani, A., & Dewi, M. S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 3(3), 269–279. <https://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/7/7>

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Novira, A., Priatna, R., & Pradesa, H. A. (2020). Pengaruh Dimensi Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pengguna Layanan Kesehatan Puskesmas di Kabupaten Sumedang Tahun 2019. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 3(2), 288–302.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Pradesa, H. A., Sulistyan, R. B., & Dharmanegara, I. B. A. (2021). Meningkatkan Perasaan Berkewajiban Individual Pada Organisasi: Peran Dari Iklim Kerja Etis dan Komitmen Afektif. *Progress Conference*, 4(1), 96–107.
- Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2021). The Effect Of Principal's Spiritual Leadership Dimension On Teacher Affective Commitment. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 05(03), 69–81. <https://doi.org/10.36418/edv.v1i11.270>
- Pramuditha, R. (2021). Aspek Terpenting Kualitas Layanan Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan : Sebuah Studi Empiris Pada Layanan E-KTP Kecamatan Bogor Barat. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 2(1), 83–102.
- Pramuditha, R., & Agustina, I. (2022). Persepsi Masyarakat Pengguna Atas Kualitas Pelayanan E-KTP Pada Kecamatan Bogor Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 884–901.
- Putranto, R. A., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara : Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 915–926.
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Hariyanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik : Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176–211.
- Putri, E. N., & Ardiana, I. D. K. R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Kepuasan Kerja di Lingkungan ITS Surabaya. *Global*, 03(02), 16–29.
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money and Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Randika, A., Elvina, E., & Halim, A. (2023). Pengaruh Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Rantauprapat. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(4), 3319–3338.
- Roch, C. H., & Poister, T. H. (2006). Citizens, accountability, and service satisfaction: The influence of expectations. *Urban Affairs Review*, 41(3), 292–308. <https://doi.org/10.1177/1078087405281124>
- Saputra, N., & Mulia, R. A. (2020). Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Agam. *Ensiklopedia Social Review*, 2(1), 20–28. <https://doi.org/10.31227/osf.io/6hxwk>

- Sindrawati, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kelurahan Pakemitan Kecamatan Cinambo Kota Bandung. *Public Administration and Development Journal*, 1(1), 16–20.
- Sjahruddina, H., Cakranegara, P. A., Nurbaktic, R., Nuryantod, U. W., & Prihatin, J. (2022). The Influence of Work Motivation , Employee Placement , and Competency Development on Achieving Production Target In the Blow Moulding Industry. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 3(4), 607–614.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *American Review of Public Administration*, 41(6), 603–624. <https://doi.org/10.1177/0275074011398119>
- Supartono, A., Sindrawati, S., & Abdullah, M. S. (2023). Analysis of Public Assessment of The Government in Overcoming The Level of Congestion. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 580–583.
- Tanjung, H., Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2022). Explaining Compensation Satisfaction Among Public Officers from Equity and Expectancy Perspective. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 11(1), 28–44.
- Zulvia, P., Gedeona, H. T. W., & Pradesa, H. A. (2022). Disentangling Important Factors in Service Quality : An Empirical Study in Vocational Higher Education at Bandung City. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(2), 128–141.