**artikel**

**Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap**

**Komitmen Afektif serta Implikasinya**

**Terhadap Kinerja Pegawai**

**(Studi kasus Pada Dispsiad Bandung)**

**BANGBANG BAHROMAN**

**NPM. 208020250**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2023**

**ABSTRAK**

Komitmen afektif adalah variabel yang menjembatani kompetensi pegawai dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang optimal. Fakta di lapangan menunjukkan kompetensi pegawai dan kompensasi belum dapat membentuk komitmen afektif yang baik. Hal ini berimbas kepada kinerja pegawai yang belum mampu memenuhi harapan organisasi.

Penelitian ini menggunakan desian survei korelasional yang menghubungkan satu variabel dengan variabel yang lain dengan pendekatan penelitian kualititatif. Secara statistik penelitian ini berupaya untuk menggambarkan persepsi responden (anggota Dispsiad Bandung) terhadap kompetensi, kompensasi, komitmen afektif, dan kinerja di Dispsiad Bandung dan selanjutnya mencari korelasi untuk mengetahui hubungan sebab akibat. Tujuannya adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengujian hipotesis menggunakan metode analisis jalur. Hasil yang diperoleh adalah: (1) kompetensi pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pegawai dengan total kontribusi sebesar 18,55%, (2) kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pegawai dengan total kontribusi sebesar 50,55%, (3) kompetensi pegawai dan kompensasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dengan kontribusi sebesar 65,93%, dan (4) komitmen afektif pegawai mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 67,57.

Kata kunci : Kompetensi, Kompensasi, Komitmen, dan Kinerja

***ABSTRACT***

*Affective commitment is a variable that bridges employee competence and compensation to improve optimal employee performance. In facts that employee competence and compensation have not been able to form good affective commitments. This has an impact on the performance of employees who have not been able to meet organizational expectations.*

*This study uses a correlational survey design that links one variable to another with a qualitative research approach. Statistically this study seeks to describe the perceptions of respondents (members of Dispsiad Bandung) on competence, compensation, affective commitment, and performance at Dispsiad Bandung and then look for correlations to determine the causal relationship. The aim is to determine the effect of partially or simultaneously the independent variable on the dependent variable.*

*This research use descriptive and verification analysis. Hypothesis testing uses the path analysis method. The results obtained are: (1) employee competence has a significant influence on employee affective commitment with a total contribution of 18.55%, (2) compensation has a significant effect on employee affective commitment with a total contribution of 50.55%, (3) competence employees and compensation simultaneously have a significant influence on affective commitment with a contribution of 65.93%, and (4) employee affective commitment has a significant influence on employee performance, with a contribution of 67.57%.*

**Pendahuluan**

Tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja organisasi, semakin baik kinerja organisasi maka akan semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Dalam organisasi, seperti halnya organisasi pemerintahan mempunyai standar kompetensi yang harus dipenuhi bagi siapa saja yang mau bergabung dengan organisasi itu, karena ukuran kualitas dilihat dari kompetensinya. Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia adalah kerangka perjenjangan kualifikasi kompetensi yang dapat menyandingkan, menyetarakan, dan mengintegrasikan antara bidang pendidikan dan bidang pelatihan kerja serta pengalaman kerja dalam rangka pemberian pengakuan kompetensi kerja sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor (Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 8 Tahun 2012).

Semakin banyak organisasi yang terlibat dalam struktur yang menyerupai matriks, dengan orang-orang yang melapor ke beberapa atasan (yang mungkin memiliki kepentingan yang berbeda dan bahkan bersaing), semakin penting komitmen strategis bersama untuk menekankan tujuan dan sasaran umum untuk hubungan yang beragam ini (Leibner dkk. 2009 :3-4). Terjadinya pergantian kepemimpinan, menyebabkan peran atasan atau manajer semakin dibutuhkan untuk menyusun rencana strategis yang tepat agar kinerja organisasi berjalan dengan baik. Masalah paling umum yang terjadi dalam organisasi pemerintahan adalah kemerosotan kinerja karyawan terutama yang berkaitan dengan layanan publik. Produktivitas dalam layanan publik (dan khususnya dalam layanan pemerintah) bukanlah hal yang baru (Le Pen, 1986; Castagnos, 1987 dalam Djellal dan Gallouj, 2008: xi-xii). Tanggung jawab utama manajer adalah untuk mencapai kinerja tinggi, yang merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2008: 11).

Persepsi manajer tentang tinjauan kinerja sering merupakan indikator yang sangat baik tentang bagaimana sistem peninjauan kinerja bekerja untuk mereka (Pidd, 2012: 2). Suatu pandangan yang keliru apabila kemerosotan kinerja ditujukan kepada variabel karyawan (keterampilan, kemampuan, pengetahuan, sikap, dan perilaku), artinya manajer tidak melakukan pekerjaannya dengan baik (Pidd, 2012: 45). Karena faktor yang menyebabkan kesuksesan kinerja sangat banyak dan kompleks (Mondy dan Martocchio, 2016: 159). Khususnya dalam organisasi pemerintahan kualifikasi dan kompetensi SDM menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja yang diperoleh dari jalur pendidikan formal. Seperti halnya pada lembaga pemerintahan Dinas Psikologi Angkatan Darat (Dispsiad), anggota organisasi ini harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan untuk mendukung tugas-tugas operasional organisasi.

Berdasarkan kepada penelitian pendahuluan, kinerja personel DISPSIAD masih harus ditingkatkan terutama dalam hal capaian pelaksanaan kegiatan/ program, karena memperoleh rerata skor yang paling rendah, artinya masih banyak program yang belum berjalan dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perjanjian atau keterlibatan kerja sehingga harus bervariasi dan sangat penting dalam sektor publik (Reid dkk. 2008 dalam Lotunani dkk., 2014: 19) dan harus dilakukan pembinaan yang baik (Coe dkk., 2008: 2). Meningkatkan kinerja karyawan secara individual akan mengimbangi kinerja SDM secara keseluruhan (Muneer dkk., 2016 dalam Basalamah, 2017: 6).

Dalam hal komitmen organisasi, Dispsiad harus memperhatikan tanggung jawab dari anggota terhadap pelaksanaan pekerjaan dan dilematik terkait dengan penegakan kaidah hukum karena mendapat tekanan dari atasan. Untuk mendukung komitmen organisasi harus mengenali persyaratan pekerjaan spesifik berdasarkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan untuk bekerja dengan baik dalam peran khusus (Griffiths dan Washington, 2015: 2) dengan melihat kepada beberapa kompetensi universal modern seperti Pengorganisasian dan Perencanaan dan Membangun Hubungan (Griffiths dan Washington, 2015: 3). Di Dispsiad masih belum terlihat keefektifan, keefisienan, dan upaya yang lebih serius dari anggota terhadap tugas dan pekerjaan. Hal ini diperlukan dorongan terhadap kepuasan kerja karyawan dan adanya pengakuan dari organisasi. Keadaan seperti ini dapat dapat dilakukan dangan mempengaruhi kepuasan kerja kepada staf dengan kompensasi tinggi, satu hal yang perlu ditambahkan adalah aspek pelatihan yang mampu mendorong kepuasan kerja, yaitu dengan menambahkan intensitas keterampilan teknis dan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan. (Margono dkk. 2017: 182). Kompensasi memang harus didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan seorang individu (Kenduiywa, 2017: viii). Dalam studi kasus ini, tampaknya Dispsiad belum dapat memberikan cuti kepada anggotanya yang telah melakukan perjalanan dinas atau dinas luar. Begitu pula dengan penghargaan yang tinggi kepada anggota yang telah melaksanakan tugas yang luar biasa, lembaga ini kurang memperdulikan terhadap hal itu. Mengembangkan sistem kompensasi yang efektif adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja yang berbakat (Gomez-Mejia, 1992 dalam Daft, 2008: 404). Pekerja yang terpuaskan menjadi termotivasi dan akan memberikan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, artinya bahwa pekerja tersebut mempunyai komitmen untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tuntutan organisasi.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini berkaitan dengan sub fungsi manajemen yang mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena itu, penelitian ini menggunakan desain survei (*cross-sectional survey*), karena lebih menguntungkan dari segi efiseinsi waktu (Creswell, 2012: 376) dan korelasional yang menghubungkan satu variabel dengan variabel yang lain, untuk memahami suatu fenomena dengan cara menentukan derajat hubungan di antara variabel-variabel tersebut sehingga mengetahui kontribusi dari variabel tersebut (Creswell, 2012: 338). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

**Unit Observasi dan Lokasi**

Penelian ini menempatkan anggota Dispsiad sebagai objek yang akan diukur keterkaitannya dengan variabel-variabel yang akan dianalisis. Variabel-variabel tersebut diukur menggunakan instrumen yang dirancang oleh peneliti untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Observasi dalam penelitian ini tertuju pada satuan TNI AD, yaitu Dispsiad yang terletak di Jalan Sangkuriang No. 17, Kota Bandung, Propinsi Jawa Barat.

**Variabel Penelitian**

Terdapat beberapa variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini sesuai dengan indentifikasi masalah pada bab terdahulu. Variabel tersebut adalah kompetensi dan kompensasi sebagai variabel bebas, komitmen sebagai variabel intervening, dan kinerja sebagai variabel terikat. Keempat variabel dalam penelitian ini secara konsep dijelaskan berikut ini.

1. Kompetensi. Dalam penelitian ini definisi konseptual kompetensi adalah hasil dari motif efektivitas dasar atau perilaku yang mendorong seseorang untuk terlibat dalam lingkungan atau domain tertentu sebagai sarana untuk membangun keahlian melalui sekelompok pengetahuan faktual seperti keterampilan, pengalaman, sikap, dan pengukuran nilai yang terkait langsung dengan pekerjaannya.
2. Kompensasi. Dalam penelitian ini definisi konseptual kompensasi adalah sistem pembayaran atau penghargaan intrinsik dan ekstrinsik terhadap karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan.
3. Komitmen afektif. Dalam penelitian ini definisi konseptual komitmen afektif adalah ikatan afektif yang dirasakan individu terhadap organisasi, ditandai dengan identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi serta kenikmatan menjadi anggota organisasi.
4. Kinerja. Dalam penelitian ini definisi konseptual kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dengan tidak mengabaikan sistem yang diterapkan.

Keempat variabel tersebut diukur dengan menggunakan Skala Likert (data interval/rasio), karena lebih mudah dipahami oleh responden dalam proses pemberian jawaban pada kuesioner (Blaikie, 2003 dalam Creswell 2012: 167). Skor tersebut disusun berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Sangat setuju dengan skor lima;
2. Setuju setuju dengan skor empat;
3. Kurang setuju dengan skor tiga;
4. Tidak setuju dengan skor dua; dan
5. Sangat tidak setuju dengan skor satu.

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Dispsiad tingkat menengah ke bawah. Terdapat 111 orang yang berada pada tingkatan ini sebagai populasi dalam penelitian ini. Karena populasi jumlahnya tidak jauh dari 100 orang, maka peneliti mengambil seluruh populasi ini sebagai sampel atau sampel sensus. Karena populasinya berstrata, maka banyaknya sampel berdasarkan pada golongan keanggotaan.

**Tabel 1. Jumlah sampel berdasarkan golongan**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Golongan** | **Jumlah** |
| 1 | III/A | 13 |
| 2 | III/B | 20 |
| 3 | III/C | 15 |
| 4 | III/D | 24 |
| 5 | IV/A | 39 |
|  | Total | 111 |

**Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara tidak terstruktur, dan studi dokumentasi. Adapun prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner.

Kuesioner yang diberikan kepada responden merupakan daftar pertanyaan tertutup dan terstruktur dengan menggunakan Skala Likert. Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan Skala Likert adalah data interval/rasio. Skala interval (atau skala penilaian atau skala kontinu) memberikan tanggapan pilihan “berkelanjutan” dari pertanyaan yang diasumsikan memiliki jarak yang sama antara pilihan. Skala ini mungkin memiliki tiga, empat, atau lebih pilihan jawaban. Skala Likert populer (“sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”) menggambarkan skala dengan interval secara teoritis sama di antara tanggapan (Creswell, 2012: 167).

1. Wawancara

Wawancara dilakukan pada saat penelitian pendahuluan yang merupakan wawancara tidak terstruktur. Hal ini dilakukan untuk mencari informasi singkat mengenai kinerja organisasi dan faktor-faktor yang menjadi penghambat kinerja tersebut, yang kemudian dicocokkan dengan dokumentasi resmi yang diterima dari organisasi Dispsiad.

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi merupakan menunjang data primer, peneliti akan mengumpulkan data sekunder dengan cara melakukan pengecekan terhadap dokumen yang memiliki keterkaitan dengan variabel yang dikaji dalam penelitian ini dari Dispsiad.

**Pengujian Instrumen Penelitian**

1. Uji Validitas.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Suatu instrumen yang valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak meyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud (Arikunto, 2010: 213). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, agar kuesioner yang disusun dapat mengukur variabel penelitian yang ditetapkan maka perlu diuji validitasnya. Salah satu metode pengujian validitas instrument adalah dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dari Pearson (Arikunto, 2010) dengan rumus sebagai berikut.

*r* =

*r* = koefisien validitas butir pertanyaan yang dicari

*N* = banyaknya responden

*X* = skor yang diperoleh subjekdari seluruh item

*Y* = skor yang diperoleh dari seluruh item

 = Jumlah skor dalam distribusi X

 = Jumlah skor dalam distribusi Y

 = Jumlah kuadrat masing-masing X

 = Jumlah kuadrat masing-masing Y

Kriteria validitas diambil dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada taraf nyata  = 0,05%, jika r hitung lebih besar dari pada r tabel maka item instrumen tersebut dinilai valid.

1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti skor dari instrumen stabil dan konsisten. Skor harus hampir sama ketika peneliti mengelola instrumen beberapa kali pada waktu yang berbeda. Juga, skor harus konsisten. Ketika seorang individu menjawab pertanyaan tertentu dengan satu cara, individu harus secara konsisten menjawab pertanyaan yang terkait erat dengan cara yang sama. (Creswell 2012: 159). Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus dari Kuder Richarson. Menurut Suharputra (2012), mengatakan bahwa “karena formula K-R merupakan prosedur pencarian nilai reliabilitas dengan tidak mensyaratkan pembelahan item ke dalam dua kelompok, sehingga bisa diterapkan pada instrumen yang jumlah itemnya tidak genap”. Adapun rumus umumnya adalah sebagai berikut.

Dimana:

*Rii* = Koefisien alpha

*K* = Banyaknya item yang valid

*Si*2 = Variant item

*St*2 = Varian total

Kriteria reliabilitas diambil berdasarkan perbandingan Rii hitung dengan R tabel. Kaidah keputusan: jika R11hitung ≥ Rtabel berarti reliabel dan jika R11hitung < Rtabel berarti tidak reliabel.

**Rancangan Analisis Data**

Penelitian ini dirancang berdasarkan gambaran persepsi responden melalui analisis statistik kasar dan dikuatkan dengan analisis statistik parametris inferensial. Dengan kata lain analisis data dilakukan dengan cara analisis deskriptif dan verifikatif. Analisis deskriptif adalah pelaporan ukuran data dari gejala pusat dan variasi (means dan simpangan baku), penyebaran skor, dan peringkat relatif dari skor (Creswell, 2012: 175). Analisis verifikatif melakukan analisis inferensial yang lebih canggih untuk menguji hipotesis dan memeriksa interval kepercayaan dan ukuran efek (Creswell, 2012: 175). Analisis verifikatif dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur atau *path analysis*.

Ide penting dibalik analisis jalur adalah untuk merumuskan teori tentang kemungkinan penyebab fenomena tertentu yaitu, untuk mengidentifikasi variabel kausal yang dapat menjelaskan mengapa fenomena terjadi dan kemudian menentukan apakah korelasi di antara semua variabel konsisten dengan teori. (Fraenkel dkk., 2012: 337). Penelitian ini akan menggunakan model struktural yaitu apabila setiap variabel terikat/endogen secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel bebas/eksogen. Analisis jalur ini mengikuti pola struktural atau disebut model struktural.. Selanjutnya menerjemahkan hipotesis penelitian membentuk jalur-jalur yang sesuai dengan model struktural. Diagram jalur dan persamaan jalur dalam penelitian ini diilustrasikan sebagai berikut.



**Gambar 1. Struktur analisis Jalur**

Keterangan:

 : Hubungan assosiasi

 : Hubungan kausal

*X*1 : Kompetensi

*X*2 : Kompensasi

*Y* : Komitmen

*Z* : Kinerja

*rX*12 : Hubungan asosiatif antara *X*1 dengan *X*2

*ρyx*1 : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel *X*1 dengan *Y*

*ρyx*2 : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel *X*2 dengan *Y*

*ρyx*12 : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel *X*1 dan *X*2 dengan *Y*

*ρzy* : Struktur parameter yang menghubungkan sub variabel *Y* dengan *Z*

** : Epsilon, yaitu menunjukan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, namun tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel

Dalam diagram jalur tersebut terdapat hubungan kausal antara kompetensi (*X*1) dan kompensasi (*X*2) terhadap komitmen (*Y*) dan antara komitmen (*Y*) terhadap kinerja (*Z*). Adapun persamaan struktur linier adalah sebagai berikut.

*Y* = *ρ*yx1X1 + *ρ*yx2X2 + *ρ*yx3X3 **

dan

*Z = ρzyY + *

**Hasil dan Pembahasan**

1. **Analisis Deskriptif**

Berdasarkan kepada hasil analisis deskriptif bahwa dalam penelitian ini persepsi anggota Dispsiad Bandung terkait dengan kompetensi, komitmen afektif, dan kinerja tersebut termasuk baik, karena ketiga variabel yang diteliti memberikan indeks skor yang berada pada rentang kriteria baik, sedangkan kompensasi termasuk cukup, karena variabel ini memberikan indeks skor yang berada pada rentang kriteria cukup. Hasil analisis deskriptif berdasarkan kepada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Deskriptif Variabel X1, X2, Y, dan Z**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Frekuensi Skor** | **Skor** |
| **5** | **%** | **4** | **%** | **3** | **%** | **2** | **%** | **1** | **%** |
| Kompetensi (X1) | 611 | 34,40 | 783 | 44,09 | 247 | 13,91 | 109 | 6,14 | 26 | 1,46 | 81,34 |
| Kompensasi (X2) | 492 | 29,55 | 662 | 39,76 | 493 | 29,61 | 15 | 0,90 | 3 | 0,18 | 79,36 |
| Komitmen afektif (Y) | 477 | 28,65 | 756 | 45,41 | 350 | 21,02 | 77 | 4,62 | 5 | 0,30 | 80,52 |
| Kinerja pegawai (Z) | 603 | 31,96 | 981 | 51,99 | 191 | 10,12 | 102 | 5,41 | 10 | 0,53 | 80,68 |

Probabilitas data menunjukkan bahwa dimensi pemecahan masalah dan pengambilan keputusan memberikan indeks skor terbesar melalui indikator kecakapan dalam mengambil keputusan dari responden golongan III/C. Pernyataan dalam indikator ini menyangkut prinsip-prinsip demokrasi, artinya bahwa mayoritas pegawai DISPSIAD Bandung mengikuti pandangan umum dan suara terbanyak dalam menentukan keputusan, walau pun dalam praktiknya ada beberapa yang harus dibenahi untuk menunjang kelancaran tugas dan pekerjaan. Pernyataan dalam kuesioner ini tidak menggiring responden, sehingga dapat dipastikan hal ini memang murni pandangan dari responden itu. Terdapat banyak kasus yang memang mengubah perilaku responden dalam mengisi kuesioner (seperti dibuktikan oleh Bogdan dan Biklen, 2007: 39), tidak seperti penelitian kualitatif, dalam penelitian kuantitatif hal ini menjadi masalah besar, karena jawaban tidak berdasarkan fakta.

Dimensi dengan probabilitas data indeks skor terkecil dari gambaran kompetensi pegawai di Dispsiad Bandung adalah membangun hubungan sensitivitas melalui indikator urutan besaran untuk hasil tim dari responden golongan III D yang termasuk ke dalam kriteria cukup. Pernyataan indikator ini menyangkut potensi bawahan, berbagi tugas, dan perencanaan kerja. Jika dilihat dari butir pernyataan pertama pada indikator ini mengandung pernyataan yang mendua (Saya dapat mengenali potensi bawahan dan dapat membagi pekerjaan dengan baik dengan bawahan dan rekan setingkat), sehingga tidak dapat dipastikan kebenaran dari jawaban responden tersebut, karena menyulitkan responden untuk memberikan jawaban secara spesifik (lihat Sugiyono, 2012: 143; Christensen ddk., 2015: 343).

Pada variabel kompensasi yang diterapkan di Dispsiad Bandung, memberikan kriteria cukup, indeks skor terbesar yang ditunjukkan dari probabilitas data diberikan oleh dimensi efisiensi melalui indikator tetap bersama organisasi dari responden golongan III/A. Indikator ini hanya terdiri dari satu butir pernyataan yang menyangkut kompensasi (responden merasa Dispsiad sudah memberikan kompensasi finasial dan non finansial kepada seluruh pegawai) yang diberikan oleh Dispsiad Bandung. Persepsi responden dalam pernyataan ini tidak dapat memberikan jawaban yang spesifik, karena pernyataan dalam butir ini mendua, seperti halnya pada variabel kompetensi, dimensi membangun hubungan sensitivitas melalui indikator urutan besaran untuk hasil tim. Sehingga responden kesulitan untuk menjawab secara spesifik. Namun demikian jika dilihat dari rata-rata perolehan indeks skor masing-masing golongan adalah mirip, jadi bisa disimpulkan memang Dispsiad Bandung telah memberikan kompensasi finansial dan nonfinansial dengan baik. Indeks skor terkecil dari variabel kompensasi ini diberikan oleh dimensi kepatuhan melalui indikator kebiasaan (adanya paket wisata/ rohani bagi anggota yang meraih keberhasilan tinggi). Kompensasi pada indikator ini berkaitan dengan kompensasi transaksional, berdasarkan probabilitas data mengindikasikan bahwa para pegawai merasa tidak sepenuhnya menerima paket wisata/ rohani. Hal ini bisa dianggap wajar karena tidak semua orang mendapatkan kompensasi seperti ini dan hanya diberikan kepada orang telah mencapai prestasi kerja yang luar biasa. Dan ini merupakan pandangan murni dari responden, karena pernyataan dalam kuesioner tidak menggiring, mendua, dan pernyataannya cukup jelas dan singkat, sehingga persepsi responden ini merupakan fakta yang sebenarnya.

Pada variabel komitmen afektif pegawai di Dispsiad Bandung memperoleh kriteria baik, probabilitas data dengan skor terbesar diberikan oleh dimensi usaha ekstra atas nama organisasi melalui indikator bekerjasama dengan orang lain dari persepsi responden golongan III/D. Indikator ini berkaitan dengan bekerjasama dengan orang baru dalam organisasi, dan hanya memiliki satu butir pernyataan (senang bekerjasama dengan orang lain yang mereka pertimbangkan saat bergabung) tentang persepsi pegawai saat bergabung dengan orang baru. Dilihat dari pernyataannya, bahwa butir ini memiliki pernyataan yang jelas dan singkat, juga tidak menggiring dan pernyataan ganda, jadi dapat dikatakan bahwa ini adalah murni pandangan dari responnden sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Walau pun para pegawai belum sepenuhnya dapat menerima orang baru untuk bekerjasama, namun ada tendensi bahwa sebenarnya mereka senantiasa menerima orang lain untuk bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Indeks skor terendah dari variabel komitmen afektif dalam penelitian ini diberikan oleh dimensi mempertahankan keanggotaan dalam organisasi melalui indikator keteguhan terhadap organisasi dari responden golongan III/A. Indikator ini terdiri dari empat butir pernyataan, dengan masing-masing pernyataan memiliki kejelasan, tidak menggiring, dan peenyataanya tidak mendua, jadi hal ini dapat dianggap sebagai suatu kebenaran berdasarkan kondisi di Dispsiad Bandung. Persepsi responden menunjukkan bahwa mereka cukup teguh mempertahankan keanggotaannya di Dispsiad Bandung. Responden golongan III/A memberikan probabilitas data dengan indeks skor terendah, karena mungkin mereka belum banyak menerima nilai-nilai positif dari organisasi tidak seperti seniornya yang telah lama bersama dengan Dispsiad

Kinerja pegawai Dispsiad Bandung berdasarkan probabilitas data memperoleh kriteria baik, dimensi yang memberi indeks skor terbesar adalah inisiatif individu melalui indikator kondisi pekerjaan (satu indikator) dari responden golongan III/D. Indikator ini terdiri dari tiga butir pernyataan yang menyangkut ketaatan dalam bekerja dan pemanfaatan peralatan pendukung kerja. Dilihat dari isi pernyataan ketiga butir ini jelas dan singkat, tidak menggiring, namun untuk pernyataan pada butir 3 ada pernyataan ganda yang akan menjadi bias, tapi hal ini dapat diimbangi dengan kedua butir lainnya, sehingga jawaban dari responden pada indikator ini dapat dipercaya sebagai jawaban yang alami sesuai dengan keadaan mereka. Dengan demikian mereka mampu hadir dan tepat waktu dalam bekerja dan berkemampuan dan berkemauan dalam memakai dan memelihara peralatan kerja. Probabilitas data yang terkecil dari variabel kinerja pegawai diberikan oleh dimensi kepatuhan organisasi melalui indikator kebijakan personel (satu butir pernyataan) dari responden golongan III/B. Dilihat dari isi pernyataannya tidak mengandung kalimat yang menggiring, kalimatnya jelas dan singkat, dan tidak mengandung pernyataan ganda, sehingga data ini dianggap murni dari persepsi responden dan dapat dinyatakan sebagai suatu kebenaran yang dapat diterima. Artinya mereka belum sepenuhnya mampu melakukan manajerial dalam kedudukan jabatan yang dipegangnya.

1. **Analisis Verifikatif**

**Setelah diperoleh hasil penetapan nilai konstanta untuk masing-masing variabel berdasarkan uji linear regresi, selanjutnya untuk mempermudah pengamatan maka nilai tersebut dimasukkan ke dalam jalur-jalur antar variabel. Hasil tersebut dapat diilustrasikan pada Gambar 2. berikut.**



**Gambar 2. Hubungan Struktur Variabel X1, X2dan X3 terhadap Y**

**Gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa antara variabel *X1* dengan *Y*, *X2* dengan *Y*, dan *Y* dengan *Z* merupakan hubungan kausal. Dalam penelitian ini ada tiga variabel bebas dan dua variabel terikat, yaitu kompetensi (*X1*) dan kompensasi (*X2*) sebagai variabel bebas pertama, komitmen afektif (*Y*) sebagai variabel bebas kedua sekaligus sebagai variabel terikat pertama, dan kinerja pegawai (*Z*) sebagai variabel terikat kedua. Setelah diketahui nilai tetapan koefisien jalur dari masing-masing variabel bebas tersebut, kemudian dilakukan perhitungan pangaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini adalah perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.** Berikut ini adalah ringkasan hasil perhitungan koefisien jalur masing-masing variabel disajikan dalam bentuk tabulasi terhadap pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel tersebut.

**Tabel 3. Ringkasan Hasil Perhitungan Pengaruh Masing-masing Variabel**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien Jalur** | **Kontribusi Langsung** | **Kontribusi Tak Langsung** | **Total** |
| *X1 – Y* | 0,335 | 0,1122 | 0,0733 | 0,1855 |
| *X2 – Y* | 0,553 | 0,3058 | 0,1997 | 0,5055 |
| ** | 0,584 |  |  |  |
| Pengaruh Bersama X1, X2 terhadap Y (R2YXk) |  | 0,6593 |
| *Y – Z* | 0,734 | 0,5388 |  | 0,5388 |
| ** | 0,679 |  |  |  |

Kompetensi merupakan variabel yang memberikan kontribusi terkecil terhadap komitmen afektif dalam penelitian ini, artinya probabilitas data variabel kompetensi tidak membentuk pola yang lebih seimbang atau linier dengan variabel komitmen afektif (lihat Christensen dkk, 2014: 415 dan Frankael dkk., 2012: 247). Walau pun demikian, penelitian ini mampu menguji hipotesis pada bab terdahulu, bahwa kompetensi dapat mempengaruhi komitmen afektif secara signifikan. Tinggi dan rendahnya komitmen afektif pegawai dipengaruhi oleh variabel kompetensi pegawai, artinya semakin tinggi kompetensi pegawai, maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai dan begitu pun sebaliknya, artinya bahwa tinggi atau rendahnya komitmen afektif dapat dijelaskan oleh kompetensi. Besar dan kecilnya pengaruh variabel ini dapat dicirikan dari kekuatan hubungan, yang mana kekuatan hubungan variabel kompetensi dengan komitmen afektif lebih kecil dibandingkan kekuatan hubungan antara kompensasi Dispsiad dengan komitmen afektif, karena tidak begitu banyak pola yang sama dari sebaran data variabel kompetensi dengan variabel komitmen afektif.

Pengaruh terbesar terhadap komitmen afektif dalam penelitian ini diberikan oleh variabel kompensasi, artinya probabilitas data variabel kompensasi membentuk pola yang lebih seimbang atau linier dengan variabel komitmen afektif. Penelitian ini mampu menguji hipotesis pada bab terdahulu, bahwa kompensasi dapat mempengaruhi komitmen afektif secara signifikan. Dari sisi parsial bahwa kompensasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan kompetensi. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai atau kompensasi berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Jika setiap nilai koefisien kompensasi naik, maka kinerja pegawai pun meningkat, begitu pun sebaliknya. Besar dan kecilnya pengaruh variabel ini dapat dicirikan dari kekuatan hubungan, yang mana kekuatan hubungan variabel kompensasi dengan komitmen afektif lebih besar dibandingkan kekuatan hubungan antara kompetensi dengan komitmen afektif, karena banyak pola yang sama dari sebaran data variabel kompensasi dengan variabel komitmen afektif.

Berlandaskan kepada hasil pengujian hipotesis secara parsial, maka sudah jelas bahwa secara simultan kompetensi pegawai dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif pegawai. Merujuk kepada hasil pengujian secara simultan, kompetensi pegawai dan kompensasi dari Dispsiad Bandung secara signifikan dapat mempengaruhi komitmen afektif pegawai. Setiap adanya peningkatan pada variabel kompetensi pegawai dan kompensasi secara simultan, berdampak kepada peningkatan komitmen afektif, dan sebaliknya jika terdapat penurunan pada variabel kompetensi pegawai dan kompensasi secara simultan, berdampak kepada penurunan komitmen afektif pegawai pula. Artinya bahwa kedua variabel independen ini (kompetensi dan kompensasi) berbanding lurus dengan variabel dependen (komitmen afektif).

Berdasarkan kepada probabilitas data dalam analisis verifikatif, variabel komitmen afektif membentuk pola yang lebih seimbang atau linier dengan variabel kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mampu menguji hipotesis pada bab terdahulu, bahwa komitmen afektif dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Tinggi dan rendahnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel komitmen afektif pegawai, artinya semakin tinggi komitmen afektif pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai dan begitu pun sebaliknya, artinya bahwa tinggi atau rendahnya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh komitmen afektif pegawai. Besar dan kecilnya pengaruh variabel bebas ini dapat dicirikan dari kekuatan hubungannya dengan variabel dependen, yang ditandai oleh cukup banyaknya pola yang sama dari sebaran data variabel komitmen afektif pegawai dengan variabel kinerja pegawai.

**Simpulan**

Berdasarkan kepada hasil analisis deskriptif dan verifikatif pada bab terdahulu dalam penelitian ini, maka terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu:

1. Anggota Dispsiad Bandung beranggapan bahwa kompetensi mereka tergolong baik, kondisi ini mendapatkan kontribusi paling besar dari kecakapan mereka dalam mengambil keputusan terutama pada pegawai golongan III/C yang mampu mengambil sikap sesuai dengan azas demokrasi. Titik lemah dari kompetensi mereka berada pada urutan besaran untuk hasil tim, hal ini lebih banyak ditunjukkan oleh pegawai golongan III/D, yang mana mereka belum sepenuhnya membuat jejaring kerja untuk memperoleh kelancaran dan kemudahan pekerjaan.
2. Anggota Dispsiad Bandung beranggapan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi ini tergolong cukup, faktor terbesar ditunjukkan oleh adanya kompensasi finasial dan nonfinansial dari Dispsiad Bandung kepada seluruh pegawai, hal ini terutama dirasakan oleh pegawai golongan III/A. Faktor terlemah ditunjukkan oleh kurangnnya penghargaan bagi anggota yang meraih keberhasilan tinggi, kondisi ini terutama dirasakan oleh golongan III/A.
3. Anggota Dispsiad Bandung beranggapan bahwa komitmen afektif pegawai dapat ditunjukkan dengan baik, hal ini ditunjukkan oleh kemampuan mereka untuk bekerjasama dengan orang lain yang mereka pertimbangkan saat bergabung, khususnya dilakukan oleh pegawai golongan III/D. Titik lemah dari komitmen afektif pegawai ditunjukkan oleh kekurangyakinan terhadap Dispsiad sebagai organisasi terbaik untuk bekerja, anggapan ini terutama berasal dari pegawai golongan IV/A.
4. Anggota Dispsiad Bandung beranggapan bahwa kinerja pegawai dapat ditunjukkan dengan baik, kondisi ini dapat ditunjukkan dari kemampuan mereka dalam memanfaatkan peralatan pendukung kerja, terutama pada pegawai golongan III/D. Sisi terlemah dari kinerja pegawai Dispsiad Bandung ini ditunjukkan oleh belum sepenuhnya mampu melakukan manajerial dalam kedudukan jabatan yang dipegangnya, terutama pada pegawai golongan III/B.
5. Kompetensi pegawai dapat mempengaruhi komitmen afektif pegawai DISPSIAD Bandung secara signifikan dengan kontribusi yang paling kecil dari variabel yang diteliti, yaitu sebesar 18,55%.
6. Kompensasi yang diberikan Dispsiad Bandung dapat mempengaruhi komitmen afektif pegawai Dispsiad andung secara signifikan dengan kontribusi yang paling besar dari variabel yang diteliti, yaitu sebesar 50,55%.
7. Kompetensi pegawai dan kompensasi yang diberikan Dispsiad Bandung dapat mempengaruhi komitmen afektif pegawai di Dispsiad Bandung secara simultan dan signifikan dengan kontribusi sebesar 65,93%.
8. Komitmen afektif pegawai Dispsiad Bandung dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dengan kontribusi sebesar 53,88%.

**Sumber Pustaka**

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi, cetakan ke-14). Jakarta: Rineka Cipta.

Basalamah, I. (2017). The effect of competence and compensation on employees performance in Transportation Department Provincial of South Sulawesi. *Information* *Management and Business Review* (ISSN 2220-3796). Vol. 9, No. 4, pp. 6-11.

Coe, C., A. Zehnder, & D. Kinlaw (2008). *Coaching for commitment: Achieving superior performance from individuals and teams* (Third edition). San Francisco: John Wiley & Sons.

Christensen, L.B., R.B. Johnson, & L.A. Turner (2015). *Research methods, design, and analysis* (Twelfth edition, Global edition). Boston: Pearson Education Limited.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Fourth edition). Boston: Pearson Education.

Daft, R. L. (2008). *Management* (Eighth edition). Ohio: Thomson South-Western.

Djellal, F & F. Gallouj (2008). *Measuring and improving productivity in services: Issues, strategies and challenges*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Frankael, J. R., N. E. Wallen, & H. H. Hyun (2012). *How to design and evaluate research in education* (Seventh edition). New York: McGraw-Hill Company.

Griffiths, B & E. Washington (2015). *Competencies at work: Providing a common language for talent management*. New York: Business Expert Press, LLC.

Kenduiywa, S.C. (2017). Perceived influence of employee compensation practices on employee commitment at Kenya Forest Service Headquarters, Kiambu County. *Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration, School of Business*, University of Nairobi.

Leibner, J, G. Mader, & A. Weiss (2009). *The power of strategic commitment: Achieving extraordinary results through total alignment and engagement*. New York: AMACOM (American Management Association).

Lotunani, A., M. S. Idrus, E. Afnan, & M. Setiawan (2014). The effect of competence on commitment, performance and satisfaction with reward as a moderating variable (A study on designing work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention ISSN* (Print): 2319 – 801X. Volume 3 Issue 2. pp.18-25.

Margono, K., J. M. Munandar, & P. Muljono (2017). Analysis of factors influencing staff performance at the General Affairs Bureau of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries. *The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321–8916)*. Vol 5, Issue 8, pp. 177-183.

Mondy, R. W. & J. J. Martocchio (2016). *Human resource management* (Fourteenth edition). London: Pearson Education.

Pidd, M. (2012). *Measuring the performance of public services : Principles and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Suharsaputra, U. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan tindakan* (Cetakan kesatu). Bandung: Refika Aditama.