



Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening

Bagas Satria Anggriawan^{*)}, Endang Rusdianti, Djoko Santoso

Program Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 13-02-2023

Disetujui: 03-05-2023

Dipublikasikan: 11-05-2023

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi komitmen afektif. Jumlah responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden. Seluruh responden merupakan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Data penelitian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis *SEM PLS* dengan bantuan program *SmartPLS* versi 3.3.7. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kompetensi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian kompetensi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, serta komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pada uji pengaruh tidak langsung, komitmen afektif terbukti dapat memediasi pengaruh tidak langsung kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

The influence of competence, training and compensation on employee performance with affective commitment as an intervening variable

Abstract

Keywords:

*affective commitment;
compensation; competence;
employee performance;
training*

This study aims to examine the effect of competence, training and compensation on employee performance mediated by affective commitment. The number of respondents involved in this study were 100 respondents. All respondents are employees of the Public Works and Spatial Planning Office of Demak Regency. This research is a research with a quantitative approach. The data in this study were obtained from the results of filling out the questionnaire. The research data were then analyzed using the SEM PLS analysis technique with the help of the SmartPLS version 3.3.7. Based on the results of the analysis in this study, it was found that competence, training and compensation had a positive and significant effect on employee performance, then competence, training and compensation had a positive and significant effect on affective commitment, and affective commitment had a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, in the indirect effect test, affective commitment is proven to be able to mediate the indirect effect of competency, training and compensation on employee performance.

✉Alamat korespondensi: *bagasatria.bagas@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai yang baik merupakan hal yang didambakan organisasi. Semakin banyak pegawai yang disiplin di dalam sebuah perusahaan tersebut maka kinerja atau produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat (Belti and Osnardi, 2020). Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam suatu organisasi dikarenakan dengan kinerja yang baik suatu organisasi sudah menuju keberhasilan. Kinerja pegawai yang tinggi akan membantu organisasi mencapai tujuan strategis. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Siagian dalam (Riyani, 2021), kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompetensi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan (Handoko, 2014).

Penelitian terdahulu terkait hubungan kompetensi dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan memprediksi kinerja usaha (Lawal *et. al.*, 2018). Studi ini menggarisbawahi pentingnya kompetensi untuk meningkatkan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian lain menyatakan sebaliknya bahwa kompetensi ternyata berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja (Wardayati, 2019). Pegawai yang kompeten pada umumnya mampu melakukan tugas dengan baik dan memuaskan serta dapat dipercaya untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan tingkat kompetensi tinggi.

Selain kompetensi pegawai, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya yang dilakukan untuk peningkatan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan ini dapat diberikan secara berkala agar setiap pegawai tetap dapat meningkatkan kompetensinya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Erman, 2020). Pelatihan merupakan proses membantu pegawai untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan (Long *et. al.*, 2016). Inovasi dan kreativitas dalam bekerja sangat diperlukan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pembelajaran dan pelatihan untuk memperbarui ilmu yang telah di dapat yang setiap waktu ilmu-ilmu berkembang pesat.

Selain pelatihan, kompensasi merupakan variabel lain yang perlu diperhatikan dalam sebuah organisasi. Kompensasi adalah semua balas jasa atau imbalan baik secara langsung maupun secara tidak langsung yang diperoleh seseorang sebagai imbalan dari apa yang sudah dikerjakannya, (Norawati, 2010). Pemberian kompensasi yang layak dan sesuai dengan keinginan pegawai, maka mereka akan bekerja secara sungguh-sungguh, sehingga hasil kerja yang diberikan akan lebih baik dan maksimal pada perusahaan, namun begitu juga sebaliknya. Dengan pemberian kompensasi, maka manajemen akan menuntut setiap individu yang bekerja untuk memberikan hasil kerja yang maksimal pada organisasi.

Kinerja pada suatu instansi ditentukan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah yang kemudian di jabarkan dalam Rencana Strategis. Adapun tugas dan fungsi pokok Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak yaitu merumuskan, melaksanakan, evaluasi dan pembinaan dalam urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum, penataan ruang, dan pertanahan yang menjadi kewenangan daerah. Fenomena yang ada pada organisasi tersebut belum seperti yang diharapkan. Masih banyak program-

program yang belum terealisasi dengan baik dari target yang sudah ditentukan di awal kerja. Kinerja instansi pada tiap-tiap tahun sudah ditetapkan target yang ditentukan. Pada tahun 2019 kinerja utama karyawan belum memenuhi target dengan capaian 70,64%, pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 7,98% menjadi 78,61%. Sementara di tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 1,23% dari 78,61% menjadi 77,38%. Penurunan kinerja pegawai bisa disebabkan dari berbagai fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan, penurunan kinerja tersebut diduga karena kompetensi yang tidak sesuai dengan tugasnya, kurangnya pelatihan yang mendukung pekerjaan yang sesuai, belum diterapkan inovasi-inovasi yang didapat dalam pelatihan pada pekerjaan, serta kurangnya kesejahteraan dari pegawai. Selain itu diduga penurunan kinerja disebabkan kurangnya komitmen pegawai terhadap organisasi di lingkungan kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kab. Demak. Untuk membuktikan dugaan tersebut maka dalam penelitian ini menggunakan variabel kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening.

Komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan. Selain itu, karyawan tersebut rela untuk melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan perusahaan (Islamy, Fahmi, 2016). Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja. 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 organisasi.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan yaitu belum tercapai kinerja pegawai dan adanya ketidak konsistensi *research gap* penelitian terdahulu tentang kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai maka rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai dan mengatasi masalah *research gap* dengan variabel komitmen afektif sebagai variabel intervening.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (L. Hakim et. al., 2021). Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja (Pasa, 2021). Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan (Anjani, 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menyatakan bahwa semakin baik kompetensi pegawai akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik (M. Hakim et. al., 2021). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Ratu, Koleangan and Kojo, 2020). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan sering dianggap sebagai aktifitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktifitas kepegawaian. Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan (Hidayat and Wulantika, 2021). Penelitian terdahulu menyatakan semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Scarf et. al., 2019). Praktik pengelolaan manajemen berkelanjutan di tempat kerja, organisasi harus mengadopsi dan menerapkan pelatihan yang sesuai bagi peningkatan kinerja secara efektif (Elia, 2019) dan (Kumar et. al., 2019). Penelitian terdahulu menunjukkan pelatihan pegawai berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja (Pasa, 2021), penelitian ini didukung oleh hasil yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Hidayat and Wulantika, 2021) kemudian penelitian lain juga menyatakan hasil yang sama yaitu pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri (Hidayat, Andi Tri and Titien Agustina, 2020). Sehingga dengan adanya kompensasi pegawai akan mempunyai semangat untuk menyelesaikan tugas sehingga dengan demikian akan menghasilkan kinerja optimal. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Hidayat, Andi Tri and Titien Agustina, 2020) hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Norawati, Suarni, et. al., 2021). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Kompetensi Terhadap Komitmen Afektif

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Pasa, 2021). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif (Murniasih, E and Ketut S, 2016), hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (Kadarisman, 2019) dan (Meliani, 2018). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Afektif

Pelatihan merupakan upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga para peserta menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan (Indah, Maharani, 2021). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pelatihan terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (Dewi and Astuti, 2017), hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap komitmen (Salim et. al., 2018) dan (Sutanto et. al., 2020). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Pelatihan berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif

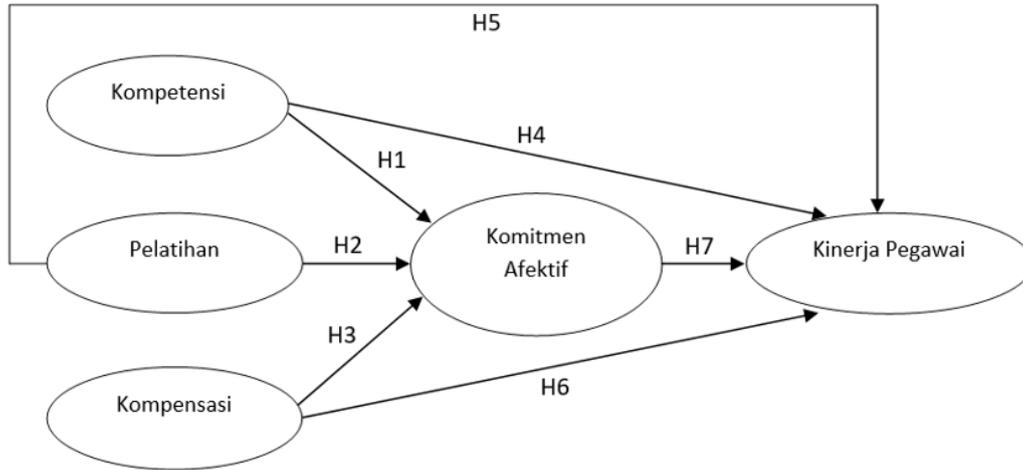
Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional (Hidayat, Andi Tri and Titien Agustina, 2020). Kompensasi diberikan sesuai dengan kinerja pegawai. Kinerja yang dicapai sesuai dengan kompensasi yang diberikan organisasi. Pemberian kompensasi yang layak dan sesuai dengan keinginan para pekerja, maka mereka akan bekerja secara sungguh-sungguh, sehingga hasil kerja yang diberikan akan lebih baik dan maksimal pada perusahaan, namun begitu juga sebaliknya. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kompensasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (Ahdad, 2022), hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (Amin, 2022) dan (Astuti, 2014). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen afektif

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (want). Selain itu, karyawan tersebut rela untuk melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan perusahaan (Islamy, Fahmi, 2016). Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan komitmen afektif rendah karena mereka memiliki keterikatan emosional sehingga memunculkan rasa memiliki pada organisasi dan senantiasa akan berupaya lebih baik untuk kemajuan organisasi (Murniasih, E and Ketut S, 2016). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa komitmen afektif terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurbiyati and Wibisono, 2017), hasil ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki dampak yang positif

dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ariyani and Sugiyanto, 2020) dan (Narwadan, 2021). Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:
H7 : Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



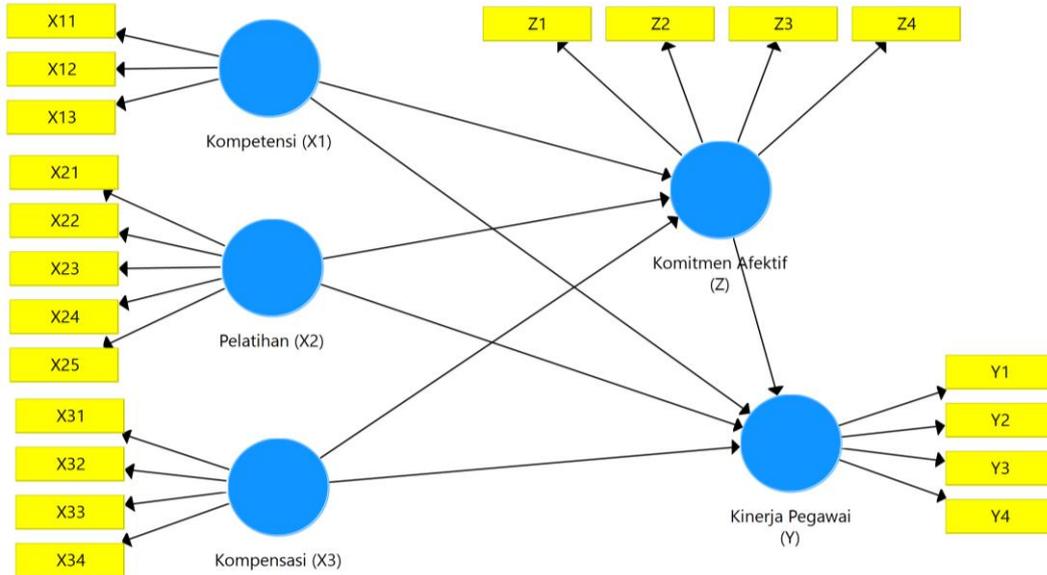
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritik

METODE

Jenis penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan tujuan untuk membenarkan atau memperkuat teori yang digunakan sebagai pijakan. Sehubungan dengan hal di atas, jenis penelitian yang digunakan adalah "*explanatory research*". Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak sejumlah 130 orang. Dalam penentuan sampel dalam penelitian, jumlah sampel masing-masing antara 10 sampai dengan 20 kali dari jumlah variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019). Berdasarkan variabel dalam penelitian ini yang berjumlah 5 variabel, menurut maka jumlah anggota sampel yaitu $20 \times 5 \text{ variabel} = 100$. Dari hasil perhitungan tersebut, maka diperoleh jumlah sampel yang diteliti adalah 100 orang responden pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak. Teknik sampel dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel acak berdasar area (*Cluster Random Sampling*). Cluster Sampling merupakan teknik sampling secara berkelompok. Variabel utama yang digunakan dalam penelitian adalah kompetensi, pelatihan, kompensasi, komitmen afektif dan kinerja pegawai. Indikator kinerja pegawai yang dipakai dalam penelitian adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dan perlunya pengawasan (Sudiantha and Troena, 2017). Indikator komitmen afektif yang dipakai antara lain rasa senang, rasa memiliki, keterikatan emosional dan makna pribadi (Murniasih and Ketut, 2016). Indikator kompetensi dalam penelitian ini adalah pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan (Sedarmayanti, 2017). Indikator pelatihan dalam penelitian ini adalah instruktur, peserta, materi, metode pelatihan dan tujuan (Raniasari and Inggritz, 2019). Indikator kompensasi yang dipakai antara lain gaji, insentif/tunjangan, premi, asuransi menurut Umar dalam (Bolung, *et. al.* 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan program Smartpls. Tahap dalam analisis PLS ini meliputi tahap pengujian outer model dan tahap pengujian inner model.



Gambar 2. Model Persamaan Struktural dalam Diagram PLS

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Dalam penelitian konfirmatori, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7. Dalam penelitian eksploratori, batasan *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,6. Dalam penelitian pengembangan, batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,5. Penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, sehingga kriteria batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7.

Tabel 2. Hasil *Outer Loading*

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Komitmen Afektif (Z)	Kompetensi (X1)	Pelatihan (X2)	Kompensasi (X3)	Validitas
X11			0,894			valid
X12			0,901			valid
X13			0,866			valid
X21				0,749		valid
X22				0,835		valid
X23				0,701		valid
X24				0,755		valid
X25				0,776		valid
X31					0,843	valid
X32					0,800	valid
X33					0,869	valid
X34					0,841	valid

Indikator	Kinerja Pegawai (Y)	Komitmen Afektif (Z)	Kompetensi (X1)	Pelatihan (X2)	Kompensasi (X3)	Validitas
Y1	0,885					valid
Y2	0,818					valid
Y3	0,915					valid
Y4	0,814					valid
Z1		0,861				valid
Z2		0,849				valid
Z3		0,830				valid
Z4		0,822				valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) didapatkan masing-masing variabel memiliki nilai AVE > 0,5 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang disyaratkan.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Komposit

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0,881	0,882	0,918	0,738
Komitmen Afektif (Z)	0,861	0,862	0,906	0,706
Kompensasi (X3)	0,861	0,874	0,904	0,703
Kompetensi (X1)	0,865	0,869	0,917	0,787
Pelatihan (X2)	0,822	0,826	0,875	0,584

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Hasil analisis pada tabel dengan hasil bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *cronbach`s alpha* > 0,7, sehingga disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,7 telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan. Hasil pengujian *composite reliability* dimana masing-masing variabel nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi syarat *composite reliability*.

Table 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan Metode Fornell Larcker

	Kinerja Pegawai (Y)	Komitmen Afektif (Z)	Kompensasi (X3)	Kompetensi (X1)	Pelatihan (X2)
Kinerja Pegawai (Y)	0,859				
Komitmen Afektif (Z)	0,811	0,840			
Kompensasi (X3)	0,734	0,712	0,839		
Kompetensi (X1)	0,770	0,715	0,668	0,887	
Pelatihan (X2)	0,787	0,727	0,599	0,707	0,764

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada tabel 4 dengan metode *Fornell Larcke* persyaratan validitas diskriminan telah terpenuhi. Hasil seluruh konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya, sebagai contoh pada konstruk Kinerja Pegawai (Y), nilai akar kuadrat AVE yang diperoleh adalah sebesar 0,859, nilai ini selalu lebih tinggi dari nilai korelasi variabel kinerja terhadap konstruk lain, kinerja pegawai terhadap komitmen afektif sebesar 0,811, kinerja pegawai terhadap kompensasi sebesar 0,734, kinerja pegawai terhadap kompetensi sebesar 0,770, dan kinerja pegawai terhadap pelatihan sebesar 0,787. Hal ini berarti bahwa

Table 5. Hasil Nilai Rerata, AVE, $\sqrt{\text{AVE}}$ dan Korelasi Variabel Laten

Variabel	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Korelasi variabel laten (SE)				
			Y	Z	X3	X2	X1
Y	0,738	0.859	1				
Z	0,706	0.840	0,811	1			
X3	0,703	0.839	0,734	0,712	1		
X1	0,787	0.887	0,770	0,715	0,668	1	
X2	0,584	0.764	0,787	0,727	0,599	0.707	1

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel di atas menunjukkan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ atau korelasi teoritis keseluruhan variabel penelitian menunjukkan $\sqrt{\text{AVE}}$ berkisar dari 0,764 hingga 0,887 dan $\sqrt{\text{AVE}}$ (Y = 0,859; Z = 0,840; X3 = 0,839; X1= 0,887 dan X2 = 0,764) dengan signifikansi pada level $\rho < 0,05$ atau $\geq 0,70$, artinya kriteria validitas $\sqrt{\text{AVE}}$ dapat diterima (Solimun *et. al.*, 2019). Selanjutnya, nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ semua variabel lebih besar dari korelasi antara setiap pasangannya, berarti memiliki tingkat validitas diskriminan yang sangat baik.

Table 6. Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF	VIF	VIF	VIF			
X11	2,362	X23	1,597	X33	2,420	Y4	1,849
X12	2,342	X24	1,636	X34	2,035	Z1	2,592
X13	2,059	X25	1,764	Y1	3,247	Z2	2,511
X21	1,503	X31	2,592	Y2	1,882	Z3	2,007
X22	2,149	X32	2,279	Y3	3,800	Z4	1,913

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Hasil uji multikolinieritas dalam penelitian tersebut dengan nilai VIF antara 1,503 sampai 3,800. Nilai VIF tersebut kurang dari 5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas yang berarti dapat dipercaya dan objektif.

Tabel 7. Nilai Q Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja Pegawai (Y)	400,000	174,040	0,565
Komitmen Afektif (Z)	400,000	220,067	0,450
Kompensasi (X3)	400,000	400,000	
Kompetensi (X1)	300,000	300,000	
Pelatihan (X2)	500,000	500,000	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan perhitungan Q square pada tabel di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen sebesar $0,565 > 0$ dan komitmen afektif sebesar $0,450 > 0$. Sehingga variabel dalam penelitian memiliki *predictive relevance* yang baik saat digunakan untuk memprediksi kinerja pegawai dan komitmen afektif.

Tabel 8. Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,788	0,779
Komitmen Afektif (Z)	0,671	0,661

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisis tabel diatas R^2 menunjukkan variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen (kompetensi, pelatihan dan kompensasi) sebesar 0,788 atau 78,8% termasuk kategori kuat dan sisanya 21,2% dijelaskan variabel lain diluar variabel kompetensi, pelatihan dan kompensasi. Berdasarkan hasil analisis diatas R^2 menunjukkan variabel komitmen afektif dapat dijelaskan oleh variabel independen (kompetensi, pelatihan dan kompensasi) sebesar 0,671 atau 67,1% termasuk kategori kuat dan sisanya 32,9% dijelaskan variabel lain diluar variabel kompetensi, pelatihan dan kompensasi.

Dari kedua persamaan tersebut, perolehan koefisien determinasi agar membentuk model kesatuan penelitian ini dihitung sebagai berikut :

$$\text{Menghitung } e1 \text{ pada persamaan I } (1-R^2) = (1-0,788^2) = 0,379$$

$$\text{Menghitung } e2 \text{ pada persamaan II } (1-R^2) = (1-0,671^2) = 0,549$$

$$\text{Total } R^2 = 1-(e1 \times e2) = 1-(0,379 \times 0,549) = 0,792$$

R Square total senilai 0,792 atau 79,2%, artinya variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen sebesar 79,2% sedangkan sisanya sebesar 20,8% dijelaskan variabel lain diluar model. Dengan demikian, faktor variabel dependent mempengaruhi variabel independen, yang berarti bahwa kinerja pegawai dapat dimaksimalkan melalui variabel independen tersebut untuk mengoptimalkan tujuan organisasi.

Pengujian Pengaruh Langsung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis langsung, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut :

1. Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) nilai original sampel 0,207 bernilai positif dan t hitung sebesar $2,917 > t\text{-tabel } (1,960)$ dan *p-value* $0,004 < 0,05$ dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima, bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai. Hal ini mendukung hipotesis 1 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 1 diterima.

2. Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) nilai original sampel 0,301 bernilai positif dan t hitung sebesar $4,298 > t\text{-tabel} (1,960)$ dan $p\text{-value} 0,000 < 0,05$ dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima. pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendukung hipotesis 2 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 2 diterima.

3. Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) nilai original sampel 0,201 bernilai positif dan t hitung sebesar $2,859 > t\text{-tabel} (1,960)$ dan $p\text{-value} 0,005 < 0,05$ dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendukung hipotesis 3 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 3 diterima.

4. Kompetensi (X1) terhadap Komitmen afektif (Z)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Komitmen Afektif (Z) nilai original sampel 0,235 bernilai positif dan t hitung sebesar $2,697 > t\text{-tabel} (1,960)$ dan $p\text{-value} 0,008 < 0,05$ dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima, bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini mendukung hipotesis 4 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 4 diterima.

5. Pelatihan (X2) terhadap Komitmen Afektif (Z)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Pelatihan (X2) terhadap Komitmen Afektif (Z) nilai original sampel 0,356 bernilai positif dan t hitung sebesar $4,848 > t\text{-tabel} (1,960)$ dan $p\text{-value} 0,000 < 0,05$ dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima, bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini mendukung hipotesis 5 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 5 diterima.

6. Kompensasi (X3) terhadap Komitmen Afektif (Z)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Komitmen Afektif (Z) nilai original sampel 0,342 bernilai positif dan t hitung sebesar $4,474 > t\text{-tabel} (1,960)$ dan $p\text{-value}$

0,000 < 0,05 dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini mendukung hipotesis 6 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 6 diterima.

7. Komitmen Afektif (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel hasil bootstrapping pengaruh langsung, nilai t-statistik untuk pengaruh Komitmen afektif (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) nilai original sampel 0,301 bernilai positif dan t hitung sebesar 4,298 > t-tabel (1,960) dan p-value 0,000 < 0,05 dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mendukung hipotesis 7 dalam penelitian ini sehingga hipotesis 7 diterima.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil output pada tabel diketahui pengujian hipotesis untuk mengetahui variabel mediasi dapat memediasi antara variabel independen terhadap dependen dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Mediasi Komitmen Afektif (Z)

Nilai t-statistik untuk kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan mediasi komitmen afektif (Z) nilai original sampel 0,071 bernilai positif dan t hitung sebesar 2,158 > t-tabel (1,960) dan p-value 0,033 < 0,05 dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini diterima. Artinya, kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan mediasi komitmen afektif (Z) secara signifikan dan positif.

2. Pelatihan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Mediasi Komitmen Afektif (Z)

Nilai t-statistik untuk pelatihan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan mediasi komitmen afektif (Z) nilai original sampel 0,107 bernilai positif dan t hitung sebesar 2,970 > t-tabel (1,960) dan p-value 0,004 < 0,05 dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini diterima. Artinya, Pelatihan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan mediasi Komitmen afektif (Z) secara signifikan dan positif.

3. Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Mediasi Komitmen Afektif (Z)

Nilai t-statistik untuk kompensasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan mediasi komitmen afektif (Z) nilai original sampel 0,103 bernilai positif dan t hitung sebesar 2,972 > t-tabel (1,960) dan p-value 0,004 < 0,05 dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini diterima. Artinya, kompensasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan mediasi komitmen afektif (Z) secara signifikan dan positif.

Pengujian Pengaruh Total

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total pada tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Besar pengaruh total komitmen afektif terhadap kinerja pegawai sebesar 0,301; pengaruh total kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,278; pengaruh total pelatihan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,408 dan pengaruh total kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah 0,304, di antara keempat variabel tersebut pelatihan merupakan variabel dengan pengaruh total terbesar yang menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan kompetensi, kompensasi dan komitmen afektif.
2. Besar pengaruh total kompetensi terhadap komitmen afektif sebesar 0,235; pengaruh total pelatihan terhadap komitmen afektif sebesar 0,356, dan pengaruh total kompensasi terhadap komitmen afektif adalah 0,342, di antara ketiga variabel tersebut pelatihan merupakan variabel dengan pengaruh total terbesar yang menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi komitmen afektif dibandingkan kompetensi dan kompensasi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis 1 bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin baik kompetensi maka semakin baik kinerja pegawai. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, indikator yang menjadi faktor utama dalam mengukur kompetensi pegawai yaitu indikator keahlian mempunyai indeks baik dengan pernyataan memiliki keterampilan yang sesuai sehingga mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas. Semakin baik dan sesuai keterampilan pegawai semakin meningkat kinerja pegawai yang dihasilkan. Adapun indikator pengetahuan mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan yang aplikatif dalam bidang pekerjaan. Indikator perilaku karyawan mempunyai indeks baik dengan pernyataan sikap pegawai dalam bekerja selalu mematuhi aturan yang ditetapkan. Semua indikator tersebut mempunyai indeks yang baik dan secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam mengukur kompetensi pegawai. Indikator pegawai memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan yang aplikatif dalam bidang pekerjaan, memiliki keterampilan yang sesuai sehingga mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas dan sikap pegawai dalam bekerja selalu mematuhi aturan yang ditetapkan, menjadi alasan kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis 2 bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin sesuai pelatihan yang diikuti maka semakin

baik kinerja pegawai. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan pelatihan pegawai yang menjadi faktor utama dalam mengukur pelatihan pegawai yaitu indikator instruktur mempunyai indeks baik dengan pernyataan instruktur pelatihan tersebut mampu menjelaskan materi dengan baik. Indikator peserta mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai mampu menyerap pengetahuan dalam pelatihan yang diikuti. Indikator materi mempunyai indeks baik dengan pernyataan materi yang disampaikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam menunjang pekerjaan. Indikator metode pelatihan mempunyai indeks baik dengan pernyataan metode pelatihan yang diberikan menarik. Indikator tujuan mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah setelah mengikuti pelatihan. Indikator instruktur pelatihan tersebut mampu menjelaskan materi dengan baik, pegawai mampu menyerap pengetahuan dalam pelatihan yang diikuti, materi yang disampaikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam menunjang pekerjaan, metode pelatihan yang diberikan menarik, dan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah setelah mengikuti pelatihan menjadi alasan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis 3 bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi kompensasi maka semakin baik kinerja pegawai. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan kompensasi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, indikator asuransi mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai merasa terlindungi oleh adanya jaminan asuransi dalam bekerja. Indikator gaji mempunyai indeks baik dengan pernyataan gaji pegawai yang diterima sesuai dengan beban tugas yang diberikan. Indikator insentif mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai merasa bahwa insentif/tunjangan yang diberikan sesuai dengan jabatan. Indikator premi mempunyai indeks baik dengan pernyataan pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi. Indikator-indikator tersebut mempunyai indeks yang baik dan secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam mengukur kompensasi. Indikator gaji yang diterima sesuai dengan beban tugas yang diberikan, pegawai merasa bahwa insentif/tunjangan yang diberikan sesuai dengan jabatan, pimpinan akan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi, serta pegawai merasa terlindungi oleh adanya jaminan asuransi dalam bekerja, menjadi alasan kompensasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil hipotesis 4 bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin baik kompensasi maka semakin baik komitmen

afektifnya. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan kompetensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, indikator keahlian mempunyai indeks baik dengan pernyataan memiliki keterampilan yang sesuai sehingga mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas. Adapun indikator pengetahuan mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan yang aplikatif dalam bidang pekerjaan. Indikator perilaku karyawan mempunyai indeks baik dengan pernyataan sikap pegawai dalam bekerja selalu mematuhi aturan yang ditetapkan. Semua indikator tersebut mempunyai indeks yang baik dan secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam mengukur kompetensi pegawai. Indikator pegawai memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan yang aplikatif dalam bidang pekerjaan, memiliki keterampilan yang sesuai sehingga mampu bekerja sama dalam mengerjakan tugas dan sikap pegawai dalam bekerja selalu mematuhi aturan yang ditetapkan, menjadi alasan kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil hipotesis 5 bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin sesuai pelatihan yang diikuti maka semakin baik komitmen afektifnya. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan pelatihan pegawai yang menjadi faktor utama dalam mengukur pelatihan pegawai yaitu indikator instruktur mempunyai indeks baik dengan pernyataan instruktur pelatihan tersebut mampu menjelaskan materi dengan baik. Indikator peserta mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai mampu menyerap pengetahuan dalam pelatihan yang diikuti. Indikator materi mempunyai indeks baik dengan pernyataan materi yang disampaikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Indikator metode pelatihan mempunyai indeks baik dengan pernyataan metode pelatihan yang diberikan menarik. Indikator tujuan mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah. Indikator-indikator tersebut mempunyai indeks yang baik dan secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam mengukur pelatihan pegawai. Indikator instruktur pelatihan tersebut mampu menjelaskan materi dengan baik, pegawai mampu menyerap pengetahuan dalam pelatihan yang diikuti, materi yang disampaikan dalam pelatihan sesuai dengan kebutuhan dalam menunjang pekerjaan, metode pelatihan yang diberikan menarik, dan pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah setelah mengikuti pelatihan menjadi alasan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil hipotesis 6 bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi kompensasi maka semakin baik komitmen afektifnya. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan kompensasi

pegawai, indikator yang menjadi faktor utama dalam mengukur kompensasi yaitu indikator asuransi mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai merasa terlindungi oleh adanya jaminan asuransi dalam bekerja. Dengan adanya asuransi, pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan komitmen afektif. Indikator gaji mempunyai indeks baik dengan pernyataan gaji pegawai yang diterima sesuai dengan beban tugas yang diberikan. Indikator insentif mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai merasa bahwa insentif/tunjangan yang diberikan sesuai dengan jabatan. Indikator premi mempunyai indeks baik dengan pernyataan pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi. Indikator-indikator tersebut mempunyai indeks yang baik dan secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam mengukur kompensasi. Indikator gaji yang diterima sesuai dengan beban tugas yang diberikan, pegawai merasa bahwa insentif/tunjangan yang diberikan sesuai dengan jabatan, pimpinan akan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi, serta pegawai merasa terlindungi oleh adanya jaminan asuransi dalam bekerja, menjadi alasan kompensasi memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil hipotesis 7 bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, hal tersebut berarti bahwa semakin baik komitmen afektifnya maka semakin baik kinerja pegawai. Berdasarkan dari indikator-indikator pernyataan komitmen afektif pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak, indikator yang menjadi faktor utama dalam mengukur komitmen afektif yaitu indikator keterikatan emosional mempunyai indeks baik dengan pegawai merasa memiliki keluarga baru di dalam organisasi. Indikator rasa senang mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi. Indikator rasa memiliki mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan bersama. Indikator makna pribadi mempunyai indeks baik dengan pernyataan pegawai memiliki rasa suka duka terhadap organisasi. Indikator-indikator tersebut mempunyai indeks yang baik dan secara keseluruhan mampu berkontribusi dalam mengukur komitmen afektif. Indikator pegawai merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi, pegawai merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan bersama, pegawai merasa memiliki keluarga baru di dalam organisasi, serta pegawai memiliki rasa suka duka terhadap organisasi, menjadi alasan komitmen afektif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Demak dapat ditingkatkan dengan upaya meningkatkan kompetensi, pelatihan

dan kompensasi. Hasil analisis dalam penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan sebagai berikut organisasi perlu mempertahankan persebaran kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai, organisasi perlu meningkatkan pelatihan kepada pegawai agar kinerja pegawai yang sudah baik dapat ditingkatkan lagi, organisasi perlu meningkatkan kompensasi terhadap pegawai sesuai dengan beban kerja masing-masing agar kinerja pegawai semakin meningkat serta organisasi perlu mempertahankan komitmen afektif dari pegawainya. Keterbatasan sekaligus kelemahan dalam penelitian ini antara lain. Biodata mengenai pendidikan terakhir belum detail sehingga belum mampu menghubungkan bidang pendidikan terakhir dengan pekerjaan dan pemilihan sampel kurang spesifik sehingga belum mampu menjawab secara detail pernyataan yang ada. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi penelitian yang akan datang antara lain penelitian selanjutnya diharapkan selain membagikan kuesioner dapat juga melakukan wawancara secara langsung kepada beberapa responden untuk menggali informasi yang lebih detail, instrument yang digunakan dapat dikembangkan dan diperbaiki agar memperoleh data yang cukup untuk menggambarkan kondisi organisasi dan pegawai serta disarankan untuk mengembangkan dengan variabel lainnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai dan peningkatan sumber daya manusia pada organisasi pemerintah

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdad, Baharudin Syafril. (2022). Peran Motivasi Intrinsik, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Afektif (Studi pada Kantor Pusta Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta), *Jurnal Manajemen Diversifikasi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta*, Vol 2. No. 1 (2019)
- Amin, Muhammad. (2022). Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Komitmen Afektis dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening, *e-Jurnal Kewirausahaan Universitas Muhammadiyah Berau*, Vol 5. No. 1 (2022)
- Anjani, Ayu. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Universitas Swadaya Gunung Pati*, Vol 3, (1), 2019, 1-10, doi: 10.33603/jibm.v3i1.2191
- Ariyani, Ria Padma Nur and Sugiyanto, Eviatiwi Kusumaningtyas (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Semarang*, Vol 2. No. 2 Oktober 2020, ISSN 1858-1358, E - ISSN 2684-7000

- Astuti, Diah Puji. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif pada Beberapa Rumah Sakit di DKI Jakarta, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Universitas Trisakti*, Vol 7. No. 1 (2014)
- Belkaoui, and Ahmed Riahi. (2003). Intellectual Capital And Firm Performance Of US Multinational Firms: A Study Of The Resource Based And Stakeholder Views. *Journal Of Intellectual Capital*. Vol. 4 No. 2 P. 215-226
- Belti, J. and Osnardi. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bengkulu, *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis*, 1(2), pp. 109–116
- Bolung, Rio Vicky., Moniharapon, Silcyljeova dan Lumintang, Genita G. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*. Vol. 6 No. 3 Juli 2018. Hal. 1838-1847. ISSN: 2303-1174
- Dewi, Ros Patriani and Astuti, Kamsih. (2018). PenPelatihan Kepemimpinan Transformasional Pada Atasan Untuk Peningkatan Komitmen Afektif Karyawan di Hotel "X" Yogyakarta, *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta*, Vol 7. No. 1, 2018, <https://doi.org/10.21009/JPPP.071.02>
- Elia, F. D., Isanto, T., and Altavilla, G. (2019). Training and Performance in the Transition Period, 14 (January), pp.25–26. doi:10.14198/jhse.2019.14.Proc2.15
- Erman. (2020). Pentingnya Pelatihan Bagi Aparatur untuk Meningkatkan Kompetensi PNS
- Handoko, T. Hani. (2014). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. BPFE, Yogyakarta
- Hidayat, I. S. and Wulantika, L. (2021). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Vonex Indonesia Rancaekek, *Journal Of Economics, Management, Business, And Accounting*, 1(1), pp. 93–106
- Hidayat, Andi Tri and Titien A. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin, *Business Innovation & Entrepreneurship Journal*, Vol 2. No. 1, 2020, e-ISSN : 2684-8945 DOI: <https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.50>
- Indah, Maharani. (2021) Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pada Pegawai Kantor Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Provinsi Sumatera Utara', *Universitas Sumatera Utara*
- Islamy, Fahmi J. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif Dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Pada Dosen Tetap Stie Inaba Bandung, *Jurnal Indonesia Membangun, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun*, Vol 15. No. 2, 2016, ISSN : 1412-6907
- Kadarisman, Sumeidi. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Umum Dosen, dan Keahlian Teknologi Informasi Terhadap Komitmen Afektif, Serta Implikasinya pada Kinerja Dosen dengan Sertifikasi

Dosen Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan*

- Kumar, S., Chen, J., Guidice, M. D., El-Kassar, A, N. (2019). Technological Forecasting & Social Change Environmental Ethics, Environmental Performance, and Competitive Advantage : Role of Environmental Training, Technological Forecasting & Social Change. Elsevier, 146 (May 2018), pp. 203–211. doi: 10.1016/j.techfore.2019.05.032.
- Hakim, L., Syamsidar and Malik, I. (2021) Pengaruh Kompetensi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Enrekang', *Journal Unismuh*, 2, pp. 1–14
- Lawal, F., Adegbuyi, O., Iyiola, O., Ogunnaike, O. (2018) Modelling the Relationship Between Entrepreneurial Climate and Venture Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Competencies, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24 (1), 2018 1526-2686-24-1-129
- Long, C. S., Kowang T. O., Chin T.A., and Hee, O. C. (2016) Improving Organizational Performance Through Training Function: A Review, *International Business Management*, 10(4), pp. 475–478. doi: 10.3923/ibm.2016.475.478
- Hakim, M., Kamase, J., Serang, S., and Arfah, A. (2021) Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja', *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(1), p. 98. doi: 10.37531/sejaman.v4i1.970
- Meilani, Enung Neni. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan*
- Murniasih, E and Ketut S. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal, Universitas Negeri Semarang* 5 (1) (2016), ISSN 2252-6552
- Narwadan, Rosario. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Universitas Wiyata Tamansiswa Yogyakarta*, Vol 1. No. 2, 2021
- Norawati, Suarni, Mustafa Kamal, Nurman Zakaria and Yelvi Gusman. (2021). Analisis Disiplin, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kompensasi dan Pelatihan pada Kinerja Karyawan. *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bangkinang*, Vol XV No.01, Oktober 2021
- Nurbiyati, Titik and Wibisono, Kunto. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu dan Normatif Terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis Universitas Islam Indonesia Yogyakarta*, Vol 22, No. 1, Januari 2014, 21-37
- Pasa, I. T. (2021). Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Politeknik Penerbangan Medan, *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 6(1), pp. 8–17

- Raniasari, Bimanti Esthi dan Inggritz Shavira. (2019). The Influence of Work Training, Competence, and Discipline of work on Employee Performance in PT. Lestarindo Perkasa. *Journal of Research in Business, Economics, and Education* 1(2) Hal: 133-141
- Ratu, R., Koleangan, R. A. M. and Kojo, C. (2020). The Influence Of Work Experience And Human Resource Competencies On Employee Performance Of Dabu-Dabu Lemong Restaurant In Manado', 8(1).
- Riyani, W. N. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII Kantor Penghubung Sumatera Selatan, *Universitas Sriwijaya*
- Salim, FF, Fathul H and Arief F, (2018). Pelatihan Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Komitmen Afektif. *Journal of Psychological Science and Profesion, Universitas Islam Indonesia*. Vol. 2, No. 1, April 2018
- Scarf, P., Shrahili, M., Alotaibi, N., and Jobson, S. (2019). Modelling The Effect of Training on Performance in Road Cycling : Estimation of The Banister Model Parameters Using Field Data, pp. 1–14
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Sudiantha, D., Armanu and Troena, E. A. (2017). The Effects of Transformational Leadership and Personality on Employee Performance in Nissan Malang Mediated by Organizational Commitment, *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), pp. 207–215. doi: 10.18551/rjoas.2017-01.21
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Metode Penelitian, Metode Penelitian, pp. 22–34
- Sutanto, Tri H, Faraz, Sus Budiharto and Muhliansyah. (2020). Efektifitas Pelatihan Kebersyukuran dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Karyawan. *Jurnal Psikologi Universitas Islam Indonesia*. Volume 9, No. 3, November 2020, p-ISSN: 2302-2582 e-ISSN: 2657-0963 DOI: 10.30872/psikostudia
- Wardayati, D. D. (2019). The Quality Of Human Resources, Job Performance And Employee Loyalty, 24 (3), pp. 11–28
- Wernerfelt (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*