



## **Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening**

### **Effect of Human Resource Development on Employee Performance State Civil Servants (ASN) with Affective Commitment as An Intervening Variable**

**Fahrur Rizal Ahmad<sup>1) a)\*</sup>, Intan Ratna Wati<sup>1) a)</sup>**

<sup>1)</sup> Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

<sup>a)</sup> Jl. Prof. Moeliono S. Trastotenojo, Tembalang, Kota Semarang 50275. Jawa Tengah

\*Email: fahrurrizalahmad@gmail.com

Naskah Masuk: 3 Juli 2024

Naskah Revisi: 11 September 2024

Naskah Diterima: 15 November 2024

#### **ABSTRACT**

*Employee performance is the most important factor, but there is a decline in performance at the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) Pati Regency. This study aims to analyze the effect of human resource development on employee performance with affective commitment as an intervening variable. The population in this study were employees of BPKAD Pati Regency using purposive sampling with a sample size of 124 employees involved in this study. This study uses descriptive and quantitative methods, as well as multivariate analysis tools. Extensive variable analysis is provided by the Smart Partial Least Square (PLS) application program. The research results show that human resource development has a positive effect on affective commitment and employee performance. Affective commitment also has a positive effect on employee performance, and affective commitment can mediate the influence between HR development and performance.*

**Keywords:** *affective commitment, employee performance, human resource development*

#### **ABSTRAK**

*Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting, akan tetapi terjadi penurunan kinerja pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pati. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana pengembangan sumber daya manusia berdampak pada kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPKAD Kabupaten Pati dengan menggunakan purposive sampling diperoleh sampel sebanyak 124 karyawan. Studi ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif, serta alat analisis multivariat. Analisis variabel lebih mendalam diberikan dengan penggunaan model Structural Equation Modeling dan menggunakan program aplikasi Smart Partial Least Square (PLS). Penelitian ini memiliki hasil bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif dan kinerja karyawan. Komitmen afektif juga memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan, dan komitmen afektif dapat memediasi pengaruh antara pengembangan SDM dan kinerja.*

**Kata kunci:** *komitmen afektif, kinerja karyawan, pengembangan sumber daya manusia*

#### **PENDAHULUAN**

Pada negara kesatuan seperti Indonesia, yang berbentuk republik, prinsip otonomi daerah diterapkan untuk memberikan kebebasan kepada setiap daerah dalam menjalankan pemerintahan. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah digantikan oleh Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menegaskan penerapan desentralisasi, yaitu memberikan kewenangan

kepada pemerintah daerah untuk mengatur urusan dan tanggungjawab pemerintahannya sesuai dengan kondisi masing-masing. Penerapan otonomi daerah bertujuan untuk mendorong pembangunan dan kesejahteraan daerah melalui peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Otonomi yang luas diberikan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, kekhususan, potensi, dan keane-

karagaman daerah. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan daya saing di masing-masing wilayah.

Pelaksanaan desentralisasi atau otonomi daerah dilakukan oleh pemerintah daerah, yang didukung oleh berbagai faktor, termasuk masyarakat yang merupakan fungsi kontrol terhadap pemerintah. Keberhasilan dalam pemerintahan daerah dan pembangunan daerah sangat bergantung pada bagaimana pengelolaan sumber daya manusianya. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sistem ini mencakup pekerjaan bagi karyawan negeri sipil (PNS) yang bekerja pada instansi pemerintah, dan mempunyai kontrak kerja yang diangkat dan dilimpahkan tugasnya oleh Pembina Kekaryawanan. Sedarmayanti (2017) mengungkapkan bahwa PNS atau yang kini lebih di kenal dengan Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis karena sifat dan dimensi unik yang membedakannya dari sumber daya lainnya. Perbedaan motivasi, emosi, kepribadian hingga karakteristik dari setiap individu, berpengaruh pada respon dan manajemen yang dibutuhkan dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik, sangat penting untuk menghasilkan pejabat yang profesional, bebas dari kolusi dan korupsi, memiliki nilai tinggi dan etos kerja serta untuk mencapai tujuan negara.

Menurut Hasan (2023), prinsip *good governance* merupakan suatu konsep yang menggambarkan tanggung jawab bersama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta perlu memiliki kesepakatan tentang cara menjalankan pemerintahan yang efektif. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan salah satu dasar utama dari tata kelola pemerintahan yang baik, yang mencakup kemampuan untuk menunjukkan apakah anggaran telah digunakan secara efektif dan efisien serta bagaimana anggaran tersebut dikelola untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Pasaribu (2023), keberhasilan prinsip *Good Governance* suatu organisasi bergantung pada antusiasme kerja karyawan. Organisasi perlu memperhatikan semangat kerja dari karyawan untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan secara optimal. Tanpa antusiasme yang tinggi, semangat kerja karyawan akan ren-

dah, yang dapat berdampak pada rendahnya semangat individu (*individual spirit*) dan semangat kerjasama tim (*group spirit*). Semangat kerja tim dan individu adalah semangat kerja dari setiap tim dan individu dalam memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Keputusan Presiden terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Akuntansi Pemerintah atau yang sering disebut SAKIP yang tertuang pada Keppres Nomor 29 Tahun 2014 bertujuan untuk meningkatkan kualitas, kebersihan, efisiensi, dan fokus pada penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik. Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LKjIP) diperlukan untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa badan publik bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan kegiatannya.

Pada Kabupaten Pati, tujuan dari otonomi daerah adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan pembangunan dan pemerintahan yang lebih baik. Dalam hal ini, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) memiliki peran penting untuk memastikan akuntabilitas, efisiensi, dan akurasi dalam pengelolaan keuangan daerah demi kepentingan masyarakat.

Sutrisno (2016) berpendapat bahwa beberapa faktor dapat menunjukkan tanda-tanda rendahnya keterikatan karyawan, seperti rendahnya produktivitas, kurangnya perhatian terhadap pekerjaan, tingginya kesalahan yang berulang, tingginya tingkat turnover, kurangnya pelatihan, dan peningkatan cedera, kegelisahan, tuntutan, keluhan, serta seringnya pemogokan dan protes.

Tinggi rendahnya kinerja para karyawan negeri BPKAD Kabupaten Pati dapat dijelaskan dari laporan penerimaan Tambahan Penghasilan Karyawan (TPP) Karyawan Negeri yang hanya diberikan kepada karyawan negeri tetap yang ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja ASN di Perangkat Daerah BPKAD Kabupaten Pati masih belum optimal. Hal ini tercermin dari adanya ASN yang mengalami pemotongan presensi dan kinerja, sementara Tambahan Penghasilan Karyawan (TPP) karyawan negeri belum diberikan. Selain itu, kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan BPKAD Kabupaten Pati kepada masyarakat masih perlu ditingkatkan.

**Tabel 1.**  
Laporan Penerimaan TPP Januari-Agustus 2023

Bulan	Jumlah ASN	TPP Penuh	Potongan Presensi	Potongan Kinerja	%
Januari	124	116	5	3	93,55
Februari	124	117	3	4	94,35
Maret	124	113	10	1	91,13
April	124	108	14	2	87,10
Mei	124	122	2	0	98,39
Juni	124	116	3	5	93,55
Juli	124	109	11	4	87,90
Agustus	124	118	6	0	95,16

Sumber: BPKAD Kabupaten Pati, 2023

Berdasarkan beberapa perbedaan hasil penelitian dan permasalahan yang ada terkait pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), maka untuk mendalaminya, dilakukan penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah 1) menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati, 2) menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap komitmen afektif karyawan BPKAD Kabupaten Pati, 3) menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati, dan 4) menganalisis pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif karyawan BPKAD Kabupaten Pati.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Pertukaran Sosial

Cropanzano dan Mitchell (2005) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial atau Social Exchange Theory (SET) adalah teori yang berdasar dengan norma timbal balik, yang menyatakan bahwa karyawan yang menerima manfaat sosial dari perusahaan cenderung memberikan imbal balik yang positif. adalah teori yang berdasar dengan norma timbal balik, yang menyatakan bahwa karyawan yang menerima manfaat sosial dari perusahaan cenderung memberikan imbal balik yang positif. Dalam konteks ini, dijelaskan juga hubungan antara organisasi dan karyawan, seperti pelatihan yang diberikan perusahaan, menciptakan harapan di kalangan karyawan dan gaji yang

menunjang profesionalisme. Teori pertukaran sosial masuk akal bahwa karyawan yang menerima berbagai bentuk dukungan, seperti pelatihan, kompensasi, dan peluang karier, cenderung merasa memiliki kewajiban untuk berkontribusi lebih pada organisasi dan mengembangkan komitmen afektif yang positif.

### Kinerja ASN

Waskito (2022) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian yang telah dilakukan oleh seorang karyawan berdasarkan ekspektasi atau perencanaan sebelumnya. Kinerja setiap karyawan akan berbeda-beda, tergantung pada kualitas individu karyawan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan faktor kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dalam mencapai target. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa keterampilan, pengalaman, tekanan, serta waktu yang dimiliki oleh karyawan dapat menjadi faktor kunci kinerja. Hasibuan (2016) menambahkan bahwa faktor kompetensi, keinginan pekerja, kemampuan, serta motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dengan mengabungkan faktor-faktor tersebut, kinerja karyawan yang optimal dapat tercapai.

### Pengembangan SDM

Menurut Busro (2018), pengembangan SDM adalah pengelolaan sumber daya manusia yang diselenggarakan oleh suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan kerja karyawan sesuai aturan berlaku. Pengembangan karir mencakup peningkatan keterampilan dan

kemampuan karyawan dalam upaya untuk memenuhi tuntutan jabatan yang ada dalam suatu organisasi. Pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai kesempatan dalam mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih strategis di masa depan. Robbins (2017) menjelaskan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan upaya organisasi untuk merencanakan pengisian jabatan karyawan yang lebih strategis dan akan berdampak terhadap kompensasi dan besaran gaji yang diterima karyawan.

**Komitmen Afektif**

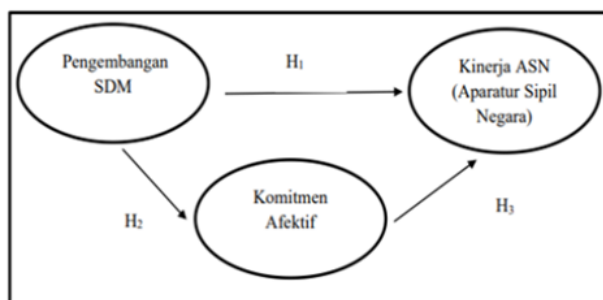
Medya & Ratnawati (2022) menyatakan bahwa komitmen afektif mengacu pada komitmen, ikatan emosional serta identifikasi dengan organisasi yang dilakukan karyawan. Komitmen emosional mengacu pada ikatan emosional dan *sense of belonging* yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa terikat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Torang (2016) mendefinisikan komitmen afektif memiliki peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi, karena karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaannya cenderung akan lebih fokus pada tujuan organisasi dan menunjukkan perilaku yang sesuai standar organisasi, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pati. Penentuan sampel di penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan ASN pada kantor BPKAD Kabupaten Pati dengan masa kerja minimal 2 tahun sebanyak 124 karyawan.

Fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen. Oleh karena itu, metode analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM), dan software Partial Least Square (PLS). Menurut Ghozali & Latan (2021), PLS (*Partial Least Square*) adalah model persamaan SEM

berbasis varian atau komponen. Hubungan timbal balik yang terjadi antara indikator dan konstruk laten tidak digunakan dalam model struktural berbasis varian ini. Pengujian dilakukan tanpa bergantung teori dasar yang kuat, dengan fokus pada nilai koefisien determinasi (*R-Square*) dan evaluasi ketepatan prediksi model, dilakukan dengan mengabaikan beberapa asumsi (non-parametrik). Kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.



**Gambar 1.**

Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber penelitian yang digunakan sebagai referensi kerangka pemikiran pada Gambar 1 yaitu H<sub>1</sub> oleh Agustini (2023), Pasaribu (2023), Pauzi (2023), Sukmara (2023); H<sub>2</sub> Asnaldi (2023), Anggriawan (2023), Medya dan Ratnawati (2023), Ana (2022); dan H<sub>3</sub> Wati (2023), Ramadhana dan Ratnawati (2022), Narwadan (2021), Anwar (2022).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Outer Model**

Outer Model atau Pengukuran Bagian Luar disebut juga sebagai model pengukuran, bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator yang ada di dalamnya.



**Gambar 2.**

Hasil Uji Outer Model

*Validitas Convergent*

*Validitas convergent* bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk yang diuji memiliki korelasi yang tinggi antara indikator-indikator yang mengukurnya. Dalam penelitian ini, validitas konvergen diukur menggunakan program Smart PLS, dengan menilai nilai *loading factor* dari setiap indikator konstruk. Untuk dinyatakan valid, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 dan nilai *loading factor* untuk setiap indikator harus lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan Gambar 2, hasil outer model dengan *loading factor* menjadi kriteria dalam melakukan penilaian terhadap *validitas convergent*. Penilaian *validitas convergent* menggunakan *cut off value* dimana *outer loading* atau *loading factor* (LF) >0,7 sehingga dapat disajikan hasil seperti pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator-indikator yang tidak dihapus dinyatakan valid, dengan bukti nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7.

**Tabel 2.**

Hasil Outer Loading atau Faktor Loading

Variabel	Indikator	Faktor Loading	Keterangan
Pengembangan SDM	x. 1	0,880	Valid
	x. 2	0,895	Valid
	x. 3	0,868	Valid
	x. 4	0,914	Valid
	x. 5	0,884	Valid
Kinerja ASN	y. 1	0,847	Valid
	y. 2	0,872	Valid
	y. 3	0,884	Valid
	y. 4	0,887	Valid
	y. 5	0,856	Valid
Komitmen Afektif	z. 1	0,832	Valid
	z. 2	0,895	Valid
	z. 3	0,833	Valid
	z. 4	0,862	Valid
	z. 5	0,766	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

*Average Variance Extracted (AVE)*

Tahap kedua dalam menentukan nilai validitas setelah *convergent* yakni menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). Variabel laten dapat dinyatakan valid

dimana saat nilai AVE lebih dari 0,5. Hasil AVE ditampilkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**

Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Pengembangan SDM	0,789	Valid
Kinerja Karyawan	0,756	Valid
Komitmen Afektif	0,703	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

Tabel 3 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5 sehingga dinyatakan valid.

*Validitas Discriminant*

Hubungan timbal balik yang tinggi seharusnya tidak terjadi jika ukuran dari suatu konstruk tidak sesuai dengan prinsip yang berlaku. Untuk menguji validitas diskriminan, dapat dilakukan dengan memeriksa nilai *cross loading*, dimana nilainya setiap variabel harus diatas 0,7. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan indikator reflektif. Hasil dari nilai *cross loading* pada masing-masing indikator ditampilkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.**

Hasil *Cross Loading*

Indikator	Pengembangan SDM	Kinerja Karyawan	Komitmen Afektif
x. 1	<b>0,880</b>	0,656	0,670
x. 2	<b>0,895</b>	0,587	0,590
x. 3	<b>0,868</b>	0,566	0,555
x. 4	<b>0,914</b>	0,614	0,569
x. 5	<b>0,884</b>	0,593	0,537
y. 1	0,564	<b>0,847</b>	0,722
y. 2	0,542	<b>0,872</b>	0,769
y. 3	0,588	<b>0,884</b>	0,788
y. 4	0,625	<b>0,887</b>	0,776
y. 5	0,645	<b>0,856</b>	0,710
z. 1	0,545	0,725	<b>0,832</b>
z. 2	0,567	0,788	<b>0,895</b>
z. 3	0,528	0,758	<b>0,833</b>
z.4	0,625	0,733	<b>0,862</b>
z.5	0,502	0,620	<b>0,766</b>

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

Tabel 4 menunjukkan bahwa korelasi antar variabel tiap indikator memiliki *cross loading* lebih besar dari 0,7 maka dapat dinyatakan bahwa dalam penelitian ini sudah menggunakan indikator-indikator dengan kategori *fit* dan baik dalam penyusunan variabelnya masing-masing.

**Uji Reliabilitas**

Untuk membuktikan keakuratan, konsistensi, dan ketetapan instrumen dalam mengukur konstruk maka dilakukan uji reliabilitas. Nilai reliabilitas konstruk didapatkan dengan menggunakan *Composite reability*, dimana dapat dikatakan *reliabel* jika  $CR > 0,7$ . Hasil uji reliabilitas ditampilkan pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
Hasil *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Pengembangan SDM	0,949	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,939	Reliabel
Komitmen Afektif	0,922	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

Semua nilai *Composite Reability* pada penelitian ini memiliki nilai diatas 0,7 dimana dengan keterangan "Reliabel", seperti yang tertulis di dalam tabel. Hal ini dapat diartikan bahwa tiap variabel memenuhi kriteria dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

**Analisis Model Struktural (Inner Model)**

*Inner model* merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, berdasarkan substansi teori (Gambar 3).



**Gambar 3.**  
Hasil Uji Inner Model

**Uji Koefisien Determinasi (R-Square)**

Agar dapat mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen maka dilakukanlah Uji Koefisien. Hasil uji koefisien determinasi (*R-Square*) dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
Hasil R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,772	0,768
Komitmen Afektif	0,437	0,432

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan Tabel 6 dapat dijelaskan hasil uji koefisien determinasi sebagai berikut:

- 1) Variabel kinerja karyawan memiliki nilai R Square Adjusted sebesar 0,768 yang artinya kinerja karyawan dipengaruhi pengembangan SDM dan komitmen afektif sebesar 76,8% sedangkan sisanya 23,2% dipengaruhi oleh variabel selain variabel penelitian.
- 2) Variabel komitmen afektif memiliki nilai R Square Adjusted sebesar 0,432 yang artinya komitmen afektif dipengaruhi pengembangan SDM dengan nilai 43,2% dan 56,8% lagi dipengaruhi dari variabel selain variabel penelitian.

**Uji Signifikansi (Bootstrapping)**

Uji signifikansi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen melalui prosedur *bootstrapping*. Hasil uji signifikansi dinyatakan berpengaruh jika memiliki nilai *t statistic* lebih dari *t value* 1,96 dengan *P value* kurang dari 0,05 dan dinyatakan tidak berpengaruh jika memiliki nilai *t statistic* kurang dari *t value* 1,96 dengan *P value* lebih dari 0,05. Hasil pengujian signifikansi dengan prosedur *bootstrapping* ditampilkan pada Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, berikut adalah hasil uji signifikansi untuk setiap hubungan variabel:

- 1) Pengaruh variabel pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan dengan nilai *original sample* (O) sebesar 0,192 artinya peningkatan pengembangan SDM dalam kelipatan eksponensial (100%) akan

meningkatkan kinerja ASN sebesar 19,2%. Variabel pengembangan SDM memiliki nilai *t statistic* sebesar 2,198 > nilai *t value* 1,96 dan nilai *P value* sebesar 0,028 dimana <0,05 yang artinya H0 ditolak Ha diterima. Berdasarkan hasil uji signifikan dinyatakan hasil bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H<sub>1</sub> dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

- 2) Variabel pengembangan SDM terhadap komitmen afektif dengan nilai *original sample* (O) sebesar 0,661 artinya peningkatan pengembangan SDM dalam kelipatan eksponensial (100%) akan meningkatkan komitmen afektif sebesar 66,1%. Variabel pengembangan SDM memiliki nilai *t statistic* sebesar 8,810 > nilai *t value* 1,96 dan nilai *P value* sebesar 0,000 dimana <0,05 yang artinya H0 ditolak Ha diterima. Hasil dari uji signifikan menyatakan dimana pengembangan SDM memiliki pengaruh positif terhadap komitmen afektif, sehingga H<sub>2</sub> dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
- 3) Variabel komitmen afektif terhadap kinerja ASN dengan nilai *original sample* (O) sebesar 0,740 artinya peningkatan komitmen afektif dalam kelipatan eksponensial (100%) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 74,0%. Variabel komitmen afektif memiliki nilai *t statistic* sebesar 9,199 > nilai *t value* 1,96 dan nilai *P value* sebesar 0,000 dimana <0,05 yang artinya H0 ditolak Ha diterima. Berdasarkan hasil uji signifikan dinyatakan hasil bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga H<sub>3</sub> dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

**Tabel 7.**  
Hasil Uji Signifikansi

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pengembangan SDM -> Kinerja Karyawan	0,192	2,198	0,028
Pengembangan SDM->Komitmen Afektif	0,661	8,810	0,000
Komitmen Afektif->Kinerja Karyawan	0,740	9,199	0,000

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

*Uji Mediasi*

Uji mediasi bertujuan untuk mengetahui apakah variabel mediasi mampu menjadi perantara pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji mediasi dengan *specific indirect effect* ditampilkan pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
Hasil Mediasi

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Pengembangan SDM->Komitmen Afektif->Kinerja Karyawan	0,489	7,396	0,000

Sumber: Output SmartPLS 3.0, 2023

Berdasarkan Tabel 8 dijelaskan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif memiliki nilai *t statistic* sebesar 7,396 > nilai *t value* 1,96 dan nilai *P value* sebesar 0,000 < 0,05. Hasil uji mediasi menyatakan bahwa komitmen mampu memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. Dengan perhitungan nilai *specific indirect effect* didapatkan pengaruh total sebagai berikut:

**Pengaruh tidak langsung x Pengaruh langsung = (0,489 x 0,740) = 0,362**

**Pengaruh total = 0,362 + 0,192 = 0,554 atau 55,4%**

Berdasarkan hasil perhitungan dalam penelitian, terlihat jelas bahwa besaran manfaat secara keseluruhan meningkat karena adanya variabel komitmen efektif. Dapat disimpulkan bahwa peningkatan pengembangan SDM pada setiap karyawan akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap produktivitas karyawan melalui komitmen yang efektif.

**Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini mengartikan bahwa ketika pengembangan SDM BPKAD Kabupaten Pati meningkat, maka kapasitas karyawan



BPKAD Kabupaten Pati pun meningkat. Penerapan pengembangan SDM BPKAD Kabupaten Pati dijelaskan dari indikator utama yaitu pembinaan, yang terbukti mendorong peningkatan kapasitas karyawan BPKAD Kabupaten Pati. Hal ini tercermin dari indikator kerja sama yang menjadi salah satu aspek penting dalam kinerja. Jadi semakin baik pengembangan yang diterapkan BPKAD Kabupaten Pati dengan melakukan pembinaan, maka semakin tinggi kerja sama karyawan dalam mencapai kinerja yang optimal.

Penelitian Agustini (2023) menemukan bahwa pengembangan SDM adalah proses yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman, keahlian, dan sikap yang diperlukan untuk menjadi pemimpin dalam organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program pengembangan SDM yang tepat dapat berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Sukmara (2023) juga menemukan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya pengembangan sumber daya manusia yang dirancang oleh organisasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karir karyawan, dengan tetap memperhatikan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Proses ini melibatkan upaya untuk memaksimalkan kompetensi dan keterampilan karyawan agar dapat memenuhi tuntutan jabatan yang ada dalam organisasi, yang dikenal dengan istilah pengembangan SDM. Selain itu, pengembangan karir juga dapat dijadikan sebagai bagian dari perencanaan masa depan karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan diri dan mencapai kinerja yang optimal, serta untuk mewujudkan kehidupan yang lebih baik.

Selain itu, penelitian Pauzi (2023) menambahkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang efektif berdampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengembangan sumber daya manusia meningkatkan kemampuan karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang pengetahuan umum, yang mencakup peningkatan penguasaan teori dan kemampuan karyawan untuk membuat keputusan tentang masalah terkait organisasi. Dengan kata lain, semakin baik pengembangan

sumber daya manusia sebuah organisasi, semakin tinggi kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

### **Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Afektif**

Hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya manusia berdampak positif pada komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa penerapan pengembangan SDM di BPKAD Kabupaten Pati sebanding dengan komitmen afektif karyawan. Salah satu indikator utama yang paling berpengaruh dalam pengembangan SDM di BPKAD yaitu pembinaan, sejalan dengan peningkatan komitmen karyawan.

Penelitian Asnaldi (2023) mengungkapkan bahwa pengembangan SDM merupakan upaya untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada peserta pelatihan sehingga peserta dapat menerima dan menerapkan pelatihan saat kembali bekerja. Organisasi yang menginginkan karyawan yang mempunyai intelektual tinggi, tidak harus menambah karyawan baru lulusan universitas terbaik namun dengan memberikan peluang kepada karyawan lama untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan sikap loyal karyawan kepada organisasi.

Penelitian Medya & Ratnawati (2023) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat menjadi komponen yang memengaruhi komitmen afektif. Ada kemungkinan yang lebih besar bahwa karyawan dengan keterampilan dan pendidikan yang rendah akan meninggalkan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi. Peluang untuk meningkatkan keterampilan melalui program pengembangan sumber daya manusia dapat membantu meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan. Fenomena ini tercermin dalam perilaku dan sikap karyawan, yang didasarkan pengakuan karyawan bahwa organisasi berupaya untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengalaman karyawan serta memberi mereka peluang untuk maju di masa depan.

Selain itu, penelitian Ana (2022) juga menemukan bahwa pengembangan sumber



daya manusia memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen afektif. Ini berarti bahwa ketika suatu organisasi terus mengembangkan sumber daya manusianya, maka akan ada peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi akan terus berupaya untuk memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, semakin baik pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan organisasi, semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja ASN**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan BPKAD Kabupaten Pati, maka semakin baik pula capaian kinerjanya. Komitmen afektif karyawan Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah BPKAD Kabupaten Pati dapat dilihat dari indikator utama yaitu peduli terhadap organisasi. Sementara itu, capaian kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati dijelaskan dari indikator utama lainnya yaitu kerja sama antar karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan BPKAD Kabupaten Pati, terutama dalam hal peduli terhadap organisasi, maka akan semakin tinggi pula kerja sama yang terjalin dalam upaya mencapai kinerja yang optimal.

Menurut penelitian Ramadhana & Ratnawati (2022), komitmen afektif mencerminkan kecenderungan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang yang stabil dengan menggunakan ikatan sosial. Komitmen ini menunjukkan sejauh mana tujuan dan nilai seseorang dapat sejalan dengan perusahaan, yang dapat memengaruhi keinginan mereka untuk bergabung. Komitmen efektif juga menunjukkan apakah seorang karyawan senang atau tidak senang dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Penelitian Narwadan (2021) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif

signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen ini sangat penting bagi karyawan untuk tetap setia pada organisasi. Jika seorang karyawan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasinya, maka dapat menimbulkan rasa memiliki, meningkatnya semangat terhadap aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi.

Selanjutnya, penelitian Anwar (2022) mengungkapkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang sangat berkomitmen pada organisasi mereka akan berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Komitmen afektif dapat berfungsi sebagai pemandu bagi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar operasional organisasi. Ketika tingkat komitmen efektif karyawan meningkat, tingkat produktivitas juga meningkat.

### **Komitmen Afektif Memediasi Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja ASN**

Hasil pengujian mediasi menyatakan bahwa variabel komitmen efektif berhasil memediasi hubungan antara pengembangan SDM dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti pengembangan SDM yang tinggi akan meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan BPKAD Kabupaten Pati terhadap organisasi, serta secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati.

Berdasarkan hasil penelitian ini, upaya peningkatan kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati dapat dilakukan dengan melaksanakan pengembangan SDM, sehingga menimbulkan rasa komitmen dan rasa memiliki atas organisasi. Dengan mendapat pengembangan yang tepat, karyawan akan lebih mampu mengelola dirinya dalam berbagai situasi dan kondisi, lebih profesional dalam bekerja, dan mengelola orang lain dengan komitmen atau kepemimpinan yang kuat. Kondisi ini juga akan menciptakan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi dan lebih fokus pada aktivitas yang berkaitan erat dengan nama baik organisasi. Pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas mendorong karyawan untuk melepaskan kepentingan pribadi dan lebih berkonsentrasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui peningkatan kualitas kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Program pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati.
- 2) Program pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan BPKAD Kabupaten Pati.
- 3) Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati.
- 4) Komitmen afektif memediasi secara positif pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan BPKAD Kabupaten Pati.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa terdapat indikator setiap variabel, maka saran yang dapat direkomendasikan kepada BPKAD Kabupaten Pati:

- 1) Berkaitan dengan variabel pengembangan SDM, disarankan agar Kepala BPKAD Kabupaten Pati meningkatkan pembinaan pekerjaan bagi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan pengembangan SDM dengan lebih efektif.
- 2) Berkaitan dengan variabel komitmen afektif, maka saran untuk kepala BPKAD Kabupaten Pati, sebaiknya mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif agar karyawan merasa senang dalam menjalankan tugasnya.
- 3) Berkaitan dengan variabel kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), maka saran untuk kepala BPKAD Kabupaten Pati, sebaiknya melakukan evaluasi beban kerja agar karyawan mampu mencapai kuantitas kerja yang ditetapkan

### DAFTAR PUSTAKA

Agustini. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kepulauan Selayar. *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*. 12 (1), 1-12. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk>.

Ana, I. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Pada Pegawai Badan Pusat Statistik (Bps) Kota Madiun. *Jurnal Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (SIMBA)* 4. 2(1), 1-17.

Anggriawan, B. S. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 48-67.

Anwar, M. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian di Seluruh Polsek Kabupaten Pandeglang. *E-Journal Studia Manajemen*. 11(1): 37-48.

Asnaldi. (2023). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Provinsi Riau Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(1), 32-40. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/>

Busro, M. (2018). *Teori Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Prenada Media Group.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasan, R. I. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Kepulauan Selayar. *Ghendera Buana Jurnal*. 1(3): 319-328. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj>.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Medya, I. R. & Ratnawati, I. (2023). Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Komitmen Afektif Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Garment XYZ Indonesia Factory 3). *Diponegoro Journal Of Management*. 12(1), 1-14. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Narwadan, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*. 1(2): 1-14.
- Pasaribu, A. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Sibolga Sambas. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen* 1(1), 192-202.
- Pauzi, M. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Kantor Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Lampung Utara). *Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Pascasarjana Saburai*. 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.24967/dikombis.v2i1.2157>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Ramadhana, G. 1. & Ratnawati, I. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pt Bess Finance Cabang Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. 11(4): 1-22. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sukmara, A. R. (2023). The Influence of Human Resource Capacity Development on Loyalty and Its Implications for Employee Performance. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 1-5. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Torang, S. (2016). *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Waskito, S. K. (2022). Pengaruh Pengembangan Sdm, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Implikasinya pada Kinerja Dosen Program Studi S1 Akuntansi di Universitas Swasta Se Bandung Metropolitan. *Jurnal Ekonomi Integra*. 10(2), 146-163.
- Wati, L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaji dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Ekonomi, Akuntansi dan Perpajakan*, 4(1), 75-86. DOI: 10.30812/rekan.v4i1.2875. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>

#### **BIODATA PENULIS**

Fahrur Rizal Ahmad, lahir pada tanggal 20 November 1998 di Pati. Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Saat ini bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Pati.

Intan Ratna Wati, lahir pada tanggal 25 September 1962 di Semarang. Doktor dari Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro. Bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

