

**PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN *WORK INVOLVEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN
PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF
DI MASA PANDEMI *COVID-19***

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh :

**VERLINA DWI PAMUNGKAS
NIM. 17.52.11.048**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA
2021**

**PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN *WORK INVOLVEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN
PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF
DI MASA PANDEMI *COVID-19***

SKRIPSI

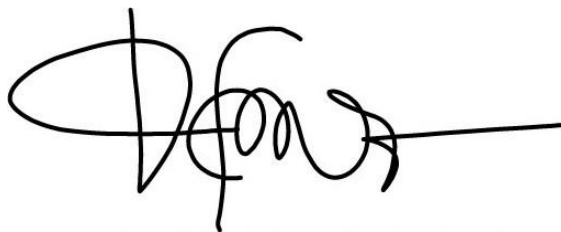
Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Manajemen Bisnis Syariah

Oleh :

VERLINA DWI PAMUNGKAS
NIM. 17.52.11.048

Surakarta, 10 April 2021

Disetujui dan disahkan oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si.
NIP. 19721109 199903 2 002

SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : VERLINA DWI PAMUNGKAS
NIM : 17.52.11.048
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa penelitian skripsi berjudul “PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN *WORK INVOLVEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI MASA PANDEMI *COVID-19*”

Benar-benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 10 April 2021



Verlina Dwi Pamungkas

Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si.
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi
Sdr : Verlina Dwi Pamungkas

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi saudara Verlina Dwi Pamungkas NIM: 17.52.11.048 yang berjudul :

PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN *WORK INVOLVEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI MASA PANDEMI *COVID-19*

Sudah dapat dimunaqasahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang ilmu Manajemen Bisnis Syariah.

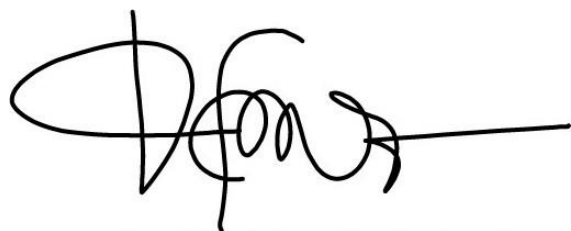
Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqasahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 10 April 2021

Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si.

NIP. 19721109 199903 2 002

PENGESAHAN

**PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN *WORK INVOLVEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN
PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF
DI MASA PANDEMI *COVID-19***

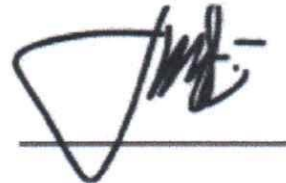
Oleh:

VERLINA DWI PAMUNGKAS
NIM 17.52.11.048

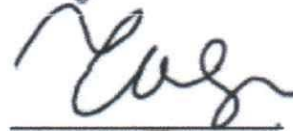
Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqosah
Pada hari Rabu tanggal 5 Mei 2021 M / 23 Ramadan 1442 H dan dinyatakan
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji:

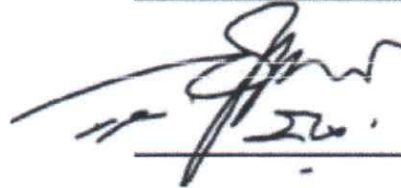
Penguji I (Merangkap Ketua Sidang) :
Septin Puji Astuti, S. Si, M.T, Ph.D
NIP. 19781118 200501 2 003



Penguji II
Ika Yoga, S.E., M.M
NIP. 19790406 201403 1 001



Penguji III
Nur Hidayah Al Amin, M. E.Sy
NIK. 19820719 201701 1 157



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Surakarta




Dr. M. Rahmawan Arifin, M.Si
NIP. 19720304 200112 1 004

MOTTO

“Jangan pernah berhenti ketika kamu masih belum ingin menyerah”

(Penulis)

“Tidak ada kesuksesan tanpa kesulitan.”

(Sophocles)

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.”

(QS. Al-Insyirah : 6)

PERSEMBAHAN

Yang Utama dari Segala-Nya

Sujud syukur saya ucapkan kepada Allah SWT karena telah memberikan cinta dan kasih serta rahmat-Nya dalam memberikan kelancaran serta kemudahan sehingga saya dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi saya dengan baik.

Kupersembahkan skripsi ini untuk orang yang kucintai dan sayangi

Bapak dan Ibu Terkasih

Terimakasih atas dukungan dan kepercayaan yang selalu kalian berikan. Terimakasih atas semua cinta dan kasih sayang yang bapak dan ibu berikan kepada saya. Pencapaian ini adalah persembahan istimewa untuk bapak dan ibu, sebagai wujud rasa terimakasih atas segala pengorbanan dan jerih payah kalian sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan dan mendapatkan gelar sarjana ini.

Dosen Pembimbing Tugas Akhirku

Ibu Fitri Wulandari, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing tugas akhir saya. Terimakasih banyak atas nasihat, arahan, bantuan serta bimbingan yang ibu berikan. Tidak akan pernah saya lupakan segala jasa yang ibu berikan selama ini.

Sahabat dan Teman-teman

Terimakasih banyak teman-teman Manajemen Bisnis Syariah B angkatan 2017 untuk segala kenangan dan semangatnya, untuk sahabat dan teman baikku Fitria, Binta, Linda, Setyowati, Afrida, Dwi, Monica, Eva, Melan, Hanifah terimakasih untuk nasihat, dukungan, serta support yang selalu kalian berikan selama saya mengerjakan tugas akhir skripsi ini.

Untuk yang Tersayang

Terimakasih atas segala bantuan, serta selalu sabar dan selalu ada disaat saya butuh, segala waktu dan perhatian yang kamu berikan sangat membantu dan memberikan saya semangat dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, Karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Praktik-praktik HRM dan *Work Involvement* terhadap Kinerja Karyawan Sektor Pelayanan Publik dengan mediasi Komitmen Afektif di masa pandemi *Covid-19*” Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd., Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
2. Dr. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
3. Khairul Imam., S.H.I., M.S.I., selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
4. Dr. Fitri Wulandari, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Staff akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta yang telah membantu kelancaran dalam urusan administrasi.
7. Tim penguji Skripsi yang telah menguji dan memberikan masukan.
8. Bapak Sri Prihatin, Ibuku Nunik Lestari, dan Kakakku Intanis Saputri terima kasih atas doa, cinta dan pengorbanan yang tak pernah ada habisnya, sehingga penulis lancar dalam menyelesaikan skripsi.
9. Sahabat-sahabatku Fitria, Binta, Linda, Setyowati, Afrida, Dwi, Monica, Eva, Melan, Hanifah dan teman-teman seperjuangan Manajemen Bisnis Syariah B angkatan 2017 yang telah memberikan keceriaan dan semangat kepada penulis selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta.
10. Partner yang kusayangi, terimakasih selalu ada dan menemani, serta selalu sabar dan memberikan semangat.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga diberikan balasan kebaikan kepada semuanya, Amin.

Sekiranya penulis menyadari masih adanya kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, maka dari itu saran dan kritik yang membangun dari pembaca sangat

dibutuhkan. Besar harapan saya semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, 10 April 2021

Penulis

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of HRM practices and work involvement on public service sector employee performance mediated by affective commitment.

The method used in this research is quantitative research methods. The total data used in this study were as many as 105 employees who worked in the public sector during the Covid-19 pandemic. This study uses path analysis with data processing using the help of the IBM SPSS 22 application.

The findings of this study indicate that, there is a positive and significant relationship between HRM practices in public service sector organizations on employee performance, there is a positive and significant relationship between work involvement and employee performance, there is a positive and significant relationship between affective commitment to employee performance. , there is an influence between affective commitment in mediating HRM practices on the performance of employees in the public service sector. And there is an influence between affective commitment in mediating work involvement on the performance of employees in the public service sector.

Keywords : HRM Practices, Work Involvement, Employee Performance, Affective Commitment.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik-praktik HRM dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik yang dimediasi oleh komitmen afektif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Total data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 105 karyawan yang bekerja disektor publik di masa pandemi covid-19. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan olah data menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS 22.

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa, adanya hubungan positif dan signifikan antara praktik-pratik HRM pada organisasi sektor pelayanan publik terhadap kinerja karyawan, adanya hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan, adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh antara komitmen afektif dalam memediasi praktik-praktik HRM terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik. Serta terdapat pengaruh antara komitmen afektif dalam memediasi *work involvement* terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik.

Kata kunci : Praktik-praktik HRM, *Work Involvement*, Kinerja Karyawan, Komitmen Afektif.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI	iii
NOTA DINAS.....	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
<i>ABSTRACT</i>	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
1.7 Jadwal Penelitian	9
1.8 Sistematika Penelitian	9

BAB II KAJIAN TEORI.....	11
2.1. Kajian Teori.....	11
2.1.1 Kinerja Karyawan	11
2.1.2 Practice HRM (Human Resource Management)	15
2.1.3 Keterlibatan Kerja (<i>Work Involvement</i>).....	18
2.1.4 Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>).....	22
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan.....	25
2.3. Kerangka Berfikir.....	28
2.4. Hipotesis Penelitian	28
2.4.1. Pengaruh Practice HRM terhadap Kinerja Karyawan.	28
2.4.2. Pengaruh Practice HRM terhadap Komitmen Afektif	29
2.4.3. Pengaruh <i>Work Involvement</i> terhadap Komitmen Afektif	30
2.4.4 Pengaruh <i>Work Involvement</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.4.5 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian	33
3.2. Jenis Penelitian	33
3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	33
3.3.1. Populasi	33
3.3.2. Sampel.....	34
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	34
3.4. Data dan Sumber Data.....	35
3.5. Teknik Pengumpulan Data	35

3.6.	Variabel Penelitian	36
3.6.1	Variabel Bebas (X) atau <i>Independent Variable</i>	36
3.6.2	Variabel Terikat (Y) atau <i>Dependent Variable</i>	36
3.6.3	Variabel Sela/Anatara (Z) atau <i>Intervening Variable</i>	36
3.7.	Definisi Operasional Variabel	37
3.8.	Metode Analisis Data	38
3.8.1	Uji Instrumen Penelitian	38
3.8.2	Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	39
3.8.3	Uji Asumsi Klasik	40
3.8.4	Uji Ketepatan Model (<i>Goodness of Fit</i>)	41
3.8.5	Uji Hipotesis/ Uji T	42
3.8.6	Uji Sobel	42
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		44
4.1.	Gambaran Umum Penelitian	44
4.2.	Karakteristik Responden	44
4.2.1	Deskripsi Responden	44
4.3.	Uji Instrumen Penelitian	50
4.4.	Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	53
4.5.	Uji Asumsi Klasik	58
4.6.	Uji Ketepatan Model (<i>Goodness of Fit</i>)	61
4.7.	Uji Hipotesis/ Uji T	64
4.8.	Uji Sobel	66

4.8.1. Komitmen Afektif memediasi hubungan Praktik HRM terhadap Kinerja Karyawan.	67
4.8.2. Komitmen Afektif memediasi hubungan <i>Work Involvement</i> terhadap Kinerja Karyawan.	68
4.9. Pembahasan Hasil Analisis Data	69
4.9.1. Pengaruh Practice HRM terhadap Kinerja Karyawan.	69
4.9.2. Pengaruh Practice HRM terhadap Komitmen Afektif.	70
4.9.3. Pengaruh <i>Work Involvement</i> terhadap Komitmen Afektif.	71
4.9.4. Pengaruh <i>Work Involvement</i> terhadap Kinerja Karyawan	71
4.9.5. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan.....	72
4.10. Pembahasan Secara Umum.....	73
BAB V PENUTUP.....	75
5.1. Kesimpulan.....	75
5.2. Keterbatasan Penelitian	76
5.3. Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	25
Tabel 3.1 Skala Likert.....	35
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	37
Tabel 4.1 Jabatan.....	45
Tabel 4.2 Tempat Kerja.....	46
Tabel 4.3 Usia	48
Tabel 4.4 Pengalaman	49
Tabel 4.5 Gaji.....	50
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Praktik HRM.....	51
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Work Involvement	51
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	52
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Komitmen Afektif.....	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 4.11 Hasil Analisis Jalur Model 1	54
Tabel 4.12 Hasil Gabungan Analisis Jalur Model 1	54
Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur Model 2.....	55
Tabel 4.14 Hasil Gabungan Analisis Jalur Model 2	56
Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas	59
Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas Model 1	59
Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinearitas Model 2	59
Tabel 4.18 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 1	60
Tabel 4.19 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 2	60

Tabel 4.20 Hasil Uji F Model 1	61
Tabel 4.21 Hasil Uji F Model 2	62
Tabel 4.22 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1.....	63
Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2.....	63
Tabel 4.24 Hasil Uji T.....	64
Tabel 4.25 Hasil Output Regresi Model 1	67
Tabel 4.26 Hasil Output Regresi Model 2	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir.....	28
------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Penelitian	84
Lampiran 2 : Surat Pernyataan Telah Melakukan Penelitian.....	85
Lampiran 3 : Kuesioner Penelitian.....	86
Lampiran 4 : Data Responden Hasil Kuesioner	91
Lampiran 5 : Hasil Output SPSS.....	102
Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup	110
Lampiran 7 : Bukti Plagiasi.....	111

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aset terpenting karena memiliki kecenderungan memberikan suatu elemen inti dalam aspek keunggulan kompetitif yang memberikan pengaruh berkelanjutan bagi perusahaan. Dengan adanya elemen kompetitif tersebut perusahaan harus giat berinovasi untuk dapat selalu mempertahankan posisi di pasar global. Pandemi covid-19 sangat memberikan dampak di berbagai aspek baik aspek pendidikan, sosial, ekonomi dan budaya selain itu virus covid-19 juga menyebabkan krisis di bidang kesehatan. Hal ini sangat berpengaruh karena virus covid-19 merupakan sebuah virus baru yang menyerang dan masuk di negara Indonesia pada awal tahun 2020 hingga saat ini. Salah satu dampak virus covid-19 yang menjadi sorotan yaitu pada sumber daya manusia di perusahaan yang bergerak sektor pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan kegiatan yang diberikan kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan baik jasa, barang, serta pelayanan administratif yang bersifat publik. Selain itu pelayanan publik diatur dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, dalam undang-undang tersebut negara berkewajiban untuk melayani setiap warga negara baik dalam pemenuhan hak maupun kebutuhan dasar dalam pelayanan publik. Oleh karenanya sumber daya manusia perusahaan penyelenggara pelayanan publik memiliki peran penting untuk tetap menjalankan aktivitas perusahaan di masa pandemi covid-19.

Peran penting sumber daya manusia tidaklah lain adalah kinerja dari karyawan dalam melakukan tugas-tugas untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan baik dimasa pandemi covid-19 saat ini dan juga dimasa yang akan datang. Keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dapat diukur dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam pencapaiannya dibutuhkan praktik HRM, praktik HRM (*Human Resource Management*) merupakan pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi (Hatane, 2016). Hal ini dikarenakan praktik HRM memiliki keterkaitan dengan prosedur seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, dan keamanan kerja yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan serta meningkatkan komitmen organisasi (Mardatillah, 2013).

Employee performance dapat di artikan sebagai bentuk keterlibatan kerja karyawan pada perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Istijanto (2010) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi secara ekonomi pada perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat menyelesaikan secara maksimal tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Sedangkan penelitian Nazaruddin (2017) menyatakan kinerja karyawan merupakan sebuah gambaran tentang sejauh mana implementasi dari suatu program yang berguna untuk membentuk tujuan perusahaan, dapat berupa tujuan visi dan misi perusahaan yang secara umum merupakan *output* dari perusahaan yang akan dicapai dalam periode waktu tertentu berdasarkan rencana strategis perusahaan.

Practice HRM (Human Resource Management) merupakan praktik yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menciptakan keunggulan kompetitif dalam mewujudkan tujuan organisasi (Kamuri, 2017). Dilihat dari perspektif strategis praktik SDM harus digunakan sebagai praktik kombinasi yang digunakan sebagai sistem pada praktik individu dalam menciptakan hubungan dan interaksi antara manajer dan karyawan. Dalam praktik HRM terdapat sistem individu yang terkait satu sama lain yaitu dengan menampilkan “kecocokan internal yang tinggi” serta dengan menggunakan strategi organisasi untuk menampilkan “kecocokan eksternal yang tinggi” hal ini diyakini memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasi. Praktik HRM juga mempengaruhi persepsi karyawan mengenai seberapa besar perusahaan tempatnya bekerja memperhatikan *well-being* mereka dan percaya bahwa apa yang telah mereka berikan pada organisasi akan dibalas melalui kebijakan di bidang SDM (Wikaningrum, 2011).

Work Involvement adalah komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan, yang dalam penerapannya harus sepenuhnya melibatkan diri baik fisik maupun non fisik serta peduli terhadap suatu pekerjaan baik secara pengetahuan dan emosional (Cilliana, 2008). Karyawan dikatakan terlibat secara emosional yaitu apabila mereka merasa bahwa mereka merupakan anggota penting dalam suatu organisasi, sehingga mereka akan mencurahkan segala pengetahuan serta kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi psikologis individu terhadap pekerjaannya. Semakin besar individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, maka

keterlibatan kerja karyawan semakin tinggi. Apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan terlibat secara penuh dengan tugas dan tanggung jawab kerja, maka karyawan akan berusaha mencapai hasil secara maksimal atas tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan begitu secara psikologis karyawan tersebut akan merasa puas dan lebih percaya diri, hal ini akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada perusahaan.

Affective commitment didefinisikan sebagai keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan yang dimiliki karyawan dengan organisasinya. Edward Ocen (2017) komitmen karyawan adalah kemampuan karyawan untuk selalu setia terhadap organisasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab. Apabila individu atau karyawan memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi maka mereka akan merasa kohesif dengan perusahaannya bahkan mendapatkan rasa kesenangan karena telah menjadi anggota organisasi itu. Selain itu kondisi lingkungan kerja yang mendukung memberikan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan praktik HRM dapat membantu terciptanya lingkungan tersebut. Komitmen karyawan adalah multidimensi secara alami yang melibatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta kesediaan karyawan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi, dengan tingkat tujuan dan nilai kesesuaian terhadap organisasi dan keinginan seseorang untuk selalu mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Michael Muma, 2014).

Karyawan yang bekerja pada perusahaan secara tetap akan memiliki komitmen (*affective commitment*) yang tinggi baik karena tuntutan pekerjaan ataupun karena kebutuhan sehingga para karyawan cenderung setia terhadap organisasi tempat ia bekerja dengan begitu tingkat intensitas karyawan untuk berpindah dari perusahaan sangat minimal dan memiliki keterlibatan kerja (*work involvement*) yang tinggi, baik dalam segala kegiatan yang berkaitan pada perusahaan maupun luar perusahaan. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu perusahaan tentu memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) karena dengan lamanya karyawan bekerja pada perusahaan maka akan cenderung terbiasa dengan budaya perusahaan dengan pekerjaan yang dilakukan setiap harinya serta memahami peraturan-peraturan yang ada sehingga memberikan *output* kinerja yang optimal. Namun, semakin lama karyawan bekerja dalam suatu organisasi, maka semakin berkurang komitmen afektif dan kepuasan kerja yang mereka miliki (Kooij, 2009).

Beberapa studi Menjelaskan bahwa adanya hubungan yang signifikan positif antara pelatihan dan komitmen karyawan, terhadap kinerja karyawan (Edward Ocen, 2017). Selain itu terdapat hubungan positif antara persepsi karyawan terhadap ketersediaan praktik HRM komitmen tinggi dan komitmen afektif dan kepuasan kerja (Kooij, 2009). Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana pengaruh praktik HRM dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik selama masa pandemi covid-19 yang akan di mediasi oleh komitmen afektif, sehingga penelitian ini berjudul **“PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN WORK**

INVOLVEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI MASA PANDEMI COVID-19". Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para praktisi dan akademisi yang mungkin akan melakukan penelitian yang serupa.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian yaitu pentingnya mengetahui peran praktik *HRM* (*Human Resource Management*) yang mungkin dapat mempengaruhi keterlibatan kerja (*work involvement*) karyawan sektor pelayanan publik dalam perusahaan, serta peran mediasi komitmen afektif (*affective commitment*) dalam mempengaruhi efektifitas dan efisiensi *employee performance* pada karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik di masa pandemi covid-19.

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan agar penelitian terfokus pada pokok permasalahan yang ada beserta pembahasannya, sehingga diharapkan penelitian yang akan dilakukan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penulis akan membatasi penelitian ini terfokus pada :

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik.
2. Penelitian ini meneliti dalam faktor *practice HRM* , *work involvement*, *affective commitment* terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik di masa pandemi *covid-19*.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sebastianus Alexander Septiadi et.al (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara komitmen organisasional yang memediasi pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu peneliti akan melihat bagaimana pengaruh mediasi komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik di masa pandemi *covid-19*. Rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yakni :

1. Apakah ada pengaruh praktik HRM terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19?
2. Apakah ada pengaruh praktik HRM terhadap komitmen afektif di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19?
3. Apakah ada pengaruh keterlibatan kerja (*work involvement*) terhadap komitmen afektif di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19?
4. Apakah ada pengaruh keterlibatan kerja (*work involvement*) terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19?
5. Apakah ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang :

1. Mengetahui pengaruh praktik HRM terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19.

2. Mengetahui pengaruh praktik HRM terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19.
3. Mengetahui pengaruh keterlibatan kerja (*work involvement*) terhadap komitmen afektif (*affective commitment*) di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19.
4. Mengetahui pengaruh keterlibatan kerja (*work involvement*) terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19.
5. Mengetahui pengaruh komitmen afektif (*affective commitment*) terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19.

1.6 Manfaat Penelitian

Terdapat dua manfaat dalam penelitian ini yaitu :

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini di harapkan mampu meningkatkan serta mengembangkan ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya pada bidang sumber daya manusia (SDM).

2. Manfaat praktis

- a. Bagi Akademisi

Memberikan referensi bagi peneliti berikutnya terhadap masalah yang sama namun dengan variabel atau obyek penelitian yang berbeda. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam ruang lingkup sumber daya manusia (SDM).

b. Bagi Praktisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan masukan terhadap perusahaan di bidang pelayanan publik, baik untuk referensi serta pengembangan ilmu pengetahuan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik di masa pandemi covid-19.

1.7 Jadwal Penelitian

Terlampir

1.8 Sistematika Penelitian

Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Berisi tentang kajian teori, hasil penelitian yang relevan, kerangka berfikir, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang waktu dan wilayah penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, dan teknik pengambilan sampel, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum penelitian, pengujian dan hasil analisis data, serta pembahasan hasil analisis (pembuktian hasil hipotesis).

BAB V : PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja (*Employees Performance*)

Karyawan merupakan sumber daya terpenting dalam produktivitas dan efektifitas kinerja karyawan di suatu perusahaan. Peran penting yang dimiliki oleh karyawan adalah melakukan tugas-tugas yang mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dapat diukur setelah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Dalam pemenuhan standar perusahaan dibutuhkan pelatihan yang diadakan pada waktu yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja karyawan yang baik. Asari N.K (2006) berpendapat bahwa dengan ketersediaan pelatihan diwaktu yang sesuai, dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan yang berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan pelatihan yang diberikan, maka karyawan dapat memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan. Penelitian Ramay (2008) menyadari bahwa pelatihan tidak hanya berpengaruh positif pada produktivitas karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan absensi karyawan namun juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Marhot (2009) menjelaskan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang dilihat dari hasil kerja dari karyawan itu sendiri.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Devita (2017) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :

a. Faktor Individu

Merupakan faktor yang meliputi kesehatan fisik dan jiwa, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, lingkungan kerja, kebutuhan dan prestasi kerja.

b. Faktor Organisasi

Merupakan faktor yang meliputi urain tugas dan jabatan, saran dan prasarana, hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta gaji dan upah.

c. Faktor Manajemen

Merupakan faktor yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan berhubungan dengan orang lain dan keterampilan teknis.

3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Sriathi (2017) terdapat beberapa karakteristik dalam kinerja karyawan yaitu :

a. (*Skill Variety*) Keragam Keterampilan

Dibutuhkannya variasi aktifitas pekerjaan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dibutuhkan keterampilan dan bakat dari karyawan.

b. (*Task Identity*) Jati Diri

Tingkatan sejauh mana dibutuhkan penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh dalam menyelesaikan tugas dan diidentifikasi pembagiannya, sehingga dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja

seseorang yang terlibat dalam mengerjakan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil yang maksimal.

c. (*Task Significant*) Tenaga yang Penting

Merupakan sebuah tingkatan sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang penting dan berkontribusi yang berarti pada organisasi atau masyarakat sekitar.

d. (*Autonomy*) Otonomi

Tingkatan dimana pemegang pekerjaan memberikan suatu kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan keleluasaan dalam membuat jadwal suatu pekerjaan sehingga dapat menentukan prosedur yang akan digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan.

e. (*Job Feedback*) Umpan Balik Pekerjaan

Sebuah tingkatan dimana hasil aktifitas penyelesaian pekerjaan diperoleh secara langsung dari karyawan serta memberikan informasi yang jelas tentang seberapa baik pekerjaan yang telah dikerjakan.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam kinerja karyawan dibutuhkan indikator-indikator yang berguna untuk mengukur sejauh mana keberhasilan serta pencapaian yang telah diraih perusahaan dalam periode waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Indikator merupakan sebuah informasi yang bertujuan untuk memantau serta mengendalikan kinerja karyawan agar tetap konsisten setiap saat, serta berguna untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan agar dapat meraih tujuan perusahaan secara maksimal. Berikut ada 5 (lima) indikator-indikator kinerja karyawan menurut (Robbins, 2006 : 260) :

a. Kualitas

Indikator ini diukur dari sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dapat berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil pekerjaan (Damayanti, 2014).

b. Kuantitas

Merupakan volume kerja yang dihasilkan oleh seseorang, hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban pekerjaan dan keadaan yang didapat maupun dialami oleh seorang karyawan selama bekerja (Damayanti, 2014).

c. Ketepatan Waktu

Indikator ini dapat diukur dengan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2006 : 260).

d. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2006 : 260).

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor (Robbins, 2006 : 260).

2.1.2 Practice HRM (Human Resource Management)

Praktik HRM (*Human Resource management*) merupakan suatu proses menarik, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang berbakat dan energik untuk mendukung misi, tujuan, dan strategi organisasi (Jan de Kok, 2003). Praktik HRM hakikatnya menciptakan pengalaman kerja yang homogen di antara karyawan, dimana hal tersebut dapat menimbulkan perasaan komitmen kolektif. Biasanya praktik HRM mengarah pada dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu yang kemudian menghasilkan perasaan komitmen afektif.

Praktik HRM mengacu pada kebijakan, dalam praktiknya dilakukan secara konsisten dan internal yang biasanya dirancang dan diimplementasikan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Umumnya, praktik HRM digunakan organisasi untuk menarik, memotivasi, memberi penghargaan dan mempertahankan karyawan dalam organisasi. Mempertahankan karyawan yang berharga merupakan salah satu langkah yang strategis bagi organisasi untuk bertahan serta berkembang di pasar global dan dimasa krisis seperti pada saat ini.

Hal ini dilakukan dengan membentuk sikap dan perilaku karyawan agar terciptanya iklim organisasi yang positif melalui praktik HRM. Tujuan utama praktik HRM tidaklah lain untuk meningkatkan kinerja karyawan, ketika karyawan merasa diperlakukan dengan baik melalui praktik HRM dalam organisasi mereka, mereka akan mencurahkan upaya dan energi dengan optimal untuk meningkatkan kualitas layanan. Karena dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dapat memberikan keunggulan kompetitif pada organisasi (Nasurdin, 2015).

Menurut Mardatillah (2013) fungsi praktik HRM (*Human Resource Management*) adalah untuk mengarahkan karyawan bekerja secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan organisasi. Menetapkan pembagian kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, teknis serta moral melalui pelatihan dan pendidikan. Memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas apa yang telah dicapai. Serta delegasi wewenang dan koordinasi dalam organisasi. Memelihara kondisi fisik, mental serta meningkatkan loyalitas karyawan agar tetap memiliki semangat untuk bekerja. Selain itu praktik HRM dapat meningkatkan nilai kerja karyawan serta *trust* karyawan terhadap organisasi, hal ini karena dengan adanya praktik HRM maka karyawan memiliki kemampuan untuk membantu meningkatkan daya saing organisasi. Menurut Nasarudin (2015) praktik HRM terdiri dari empat praktik yang berbeda, yaitu :

1. Perekrutan selektif, merupakan sejumlah aktivitas pencocokan yang dilakukan secara cermat antara si pelamar kerja dengan persyaratan pekerjaan, untuk mencari pekerja dengan bakat terbaik, serta menawarkan kompensasi yang lebih tinggi untuk mempertahankannya dalam organisasi. Sehingga dapat dipastikan dalam penempatannya tepat, karena sesuai dengan sifat dan pengetahuan yang dimiliki.
2. Komunikasi, komunikasi merupakan salah satu cara mudah yang dapat digunakan untuk mendorong keterlibatan karyawan, karena dengan adanya komunikasi dapat meningkatkan kerja tim, kepuasan kerja, serta komitmen.

3. Penilaian, merupakan proses penilaian terhadap hasil kinerja karyawan pada standar kinerja yang telah ditentukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan.
4. Penghargaan, merupakan apresiasi dan pengakuan dari organisasi kepada karyawannya sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencapai nilai dan tujuan organisasi.

1. Indikator *Practice HRM (Human Resource Management)*

Pada praktik HRM dibutuhkan indikator-indikator yang digunakan untuk menciptakan serta membentuk sikap karyawan yang mengarah pada pengembangan kapabilitas dan motivasi karyawan agar tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Berikut ini indikator praktik HRM menurut (Kamuri, 2017).

- a. Analisis dan perancangan pekerjaan.

Analisis dan perancangan pekerjaan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi penting tentang aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk membentuk serta menciptakan SDM yang profesional.

- b. Perekrutan dan seleksi.

Perekrutan dan seleksi digunakan oleh organisasi untuk memastikan karyawan yang berkompeten akan merasa bahwa mereka berada di tempat yang tepat dan merupakan bagian dari keluarga organisasi sehingga hal ini akan membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi (Ghazanfar Faheem, 2012).

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah pengalaman pembelajaran terencana yang mengajarkan karyawan untuk bagaimana melakukan pekerjaan pada saat ini dan masa depan yang lebih efektif. Pelatihan dan Pengembangan umumnya berkaitan dengan perolehan pemahaman, pengetahuan, teknik serta praktiknya. Tujuan pelatihan dan pengembangan adalah agar karyawan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi (Neelam, 2014).

d. Kompensasi dan manfaat.

Kompensasi merupakan imbalan yang berupa jasa ataupun uang yang diberikan kepada seseorang di suatu organisasi. Kompensasi bermanfaat sebagai penentu tingkat keberhasilan seseorang pada organisasi, selain itu kompensasi juga digunakan oleh organisasi sebagai alat untuk menarik motivasi karyawan agar tetap bertahan dalam suatu organisasi.

2.1.3 Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*)

Keterlibatan kerja akan mendorong seseorang untuk beranggapan bahwa pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi dirinya, sehingga hal tersebut akan mendorong seseorang untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan diri serta termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan kerjanya, sehingga keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen karyawan dan kinerja karyawan (Wisaksono, 2014). Sehingga tak heran jika banyak karyawan yang menganggap bahwa kinerjanya dalam pencapaian hasil perusahaan sebagai ukuran harga dirinya sehingga mereka menganggap pekerjaan sangatlah penting dalam kehidupannya. Sejalan dengan Putri (2017) yang menganggap bahwa keterlibatan kerja merupakan sejauh mana

tingkat individu dikenal dalam pekerjaannya, seberapa banyak berpartisipasi aktif didalamnya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya. Terdapat dua karakteristik keterlibatan kerja yang perlu diperhatikan dalam perusahaan yaitu: Pertama, keterlibatan kerja harus mengacu pada hubungan psikologis dengan tugas kerja dibandingkan sikap terhadap organisasi. Kedua, keterlibatan kerja menyangkut investasi diri sendiri yang merupakan sumber daya pribadi dalam pekerjaan (Michael S. Christian, 2011).

1. Hakikat dan Aspek Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan

Keterlibatan serta partisipasi karyawan merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi. Karena hal tersebut merupakan aspek terpenting dalam tercapainya tujuan. Sedangkan karyawan akan ikut terlibat pada tujuan organisasi apabila telah mendapatkan kepuasan kerja pada organisasi tersebut. Keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai kontribusi karyawan terhadap organisasi. Menurut Panjaitan (2018) hakikat keterlibatan dan partisipasi karyawan mencakup:

- a. Keterlibatan mental dan emosional, dalam keterlibatan ini bukan hanya sekedar kegiatan fisik yang diminta namun mental serta emosional karyawan tersebut. Hal tersebut dibuktikan dengan karyawan melakukan serta mengembangkan pemikiran positif mereka dan akan memberikan atau melakukan yang terbaik untuk tampil optimal di tempat kerja. Selain itu, keterlibatan emosional karyawan dapat ditunjukkan berdasarkan tingkat motivasi karyawan dengan melakukan pekerjaan secara rutin, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan loyalitas dan produktivitas mereka pada organisasi (Hanaysha, 2016).

- b. Motivasi dan kontribusi, seorang karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung lebih aktif serta dapat memotivasi karyawan lain agar memberikan kontribusi secara maksimal terhadap perusahaan. Hal tersebut mencerminkan bagaimana karyawan memahami apa arti pekerjaan mereka, bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan, dan mengapa mereka bekerja di tempat yang mereka pilih (Steven Sek-yum Ngai, 2016).
- c. Tanggung jawab, keterlibatan dan partisipasi mendorong karyawan untuk menanggung segala tugas yang diemban untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Dalam pencapaian tersebut dibutuhkan cara untuk meningkatkan kualitas karyawan dengan memberikan pelatihan yang bermanfaat dan program pengembangan yang tepat. Hal ini dianggap dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan yang terbukti menjadi penentu utama keunggulan kompetitif perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pelatihan merupakan pengembangan profesional berkelanjutan yang memainkan peran penting dalam membangun komitmen afektif karyawan (Hanaysha, 2016).

Dalam keterlibatan dan partisipasi karyawan tidak ahanya mencakup hakikatnya saja namun juga mencakup aspek-aspek yang mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam organisasi. Berikut tiga komponen aspek yang mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi karyawan menurut (Panjaitan, 2018) :

- a. Aspek Kognitif, berfokus pada para karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap perusahaan, penyelia serta pekerjaan yang dimiliki.
- b. Aspek Emosional , terdapat pada perasaan serta perilaku karyawan terhadap suatu perusahaan baik terhadap penyelia maupun pekerjaannya.
- c. Aspek Perilaku, bertujuan untuk melihat bagaimana karyawan mengolah waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan berpikir atupun energi yang digunakan dalam penyelesaian pekerjaan.

2. Indikator Keterlibatan Kerja

Indikator merupakan komponen yang berfungsi untuk mengevaluasi serta mengukur keterlibatan karyawan dalam perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Berikut ini adalah indikator-indikator keterlibatan karyawan menurut Mathis (2008) yakni :

- a. Partisipasi kerja, merupakan partisipasi karyawan yang berupa ide, pendapat atau hasil pemikiran dari karyawan yang bertujuan untuk memperlancar serta mencapai tujuan perusahaan yang direncanakan secara maksimal.
- b. Tanggung jawab, kewajiban karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan untuknya. individu untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.
- c. Disiplin kerja, sikap karyawan menghormati, menghargai, patuh serta taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

2.1.4. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

Komitmen organisasi adalah keterlibatan seorang karyawan terhadap suatu organisasi, merupakan sebuah sikap bersungguh-sungguh, percaya, setia serta mempertahankan keanggotaan bagaimanapun keadaannya. Memahami dengan baik tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta selalu siap dan bersedia untuk mengerahkan tenaga demi keberlangsungan organisasi. Menurut Alexander Newman (2011) Komitmen organisasi adalah kekuatan identifikasi dan keterlibatan karyawan dengan organisasi tertentu. Dengan komitmen karyawan yang tinggi dalam suatu organisasi maka dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan secara maksimal, karena karyawan dengan komitmen yang tinggi akan diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih banyak dibandingkan karyawan yang terpaksa menjadi anggota organisasi dengan alasan ingin menghindari kerugian pada organisasi itu.

Michael Muma (2014) berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan multidimensi secara alami, yang melibatkan antara loyalitas karyawan terhadap organisasi, ketersediaan untuk mengerahkan tenaga atas nama organisasi, meraih tujuan dan nilai yang sesuai dengan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan. Maka jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi mereka akan identifikasi terhadap organisasi tersebut, dan terlibat sungguh-sungguh dalam organisasi serta memiliki loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi, serta memiliki keinginan untuk bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama.

Menurut Edward Ocen (2017) komitmen adalah kemampuan karyawan untuk setia dengan organisasi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab. Selain hal tersebut penelitian Edward Ocen (2017) mengetahui alat yang dapat digunakan untuk mengukur komitmen karyawan di suatu organisasi, antara lain : komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif. Selain tiga alat yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan, terdapat pula tiga komponen yang dapat mempengaruhi komitmen seorang karyawan seperti halnya pendapat Michael Muma (2014) yakni keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan tenaga yang cukup besar atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi. Karena dengan komitmen karyawan yang tinggi maka ia ikut memperhatikan nasib dari organisasi yang diikutinya, dengan begitu jika seseorang memiliki komitmen yang tinggi maka hanya sedikit karyawan yang beralasan untuk keluar dari organisasi tersebut.

Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) merupakan komitmen antara karyawan dengan organisasi tersebut, seperti halnya adanya kesamaan antara individu dengan organisasi. Sejauh mana perasaan yang dimiliki karyawan seperti hubungan emosional, identifikasi, serta keterlibatan dengan organisasi yang menimbulkan keinginan untuk mengembangkan dan saling membutuhkan sehingga akan bertahan dalam organisasi. Perilaku kepemimpinan manager lini sangat mempengaruhi komitmen afektif karyawan, hal ini dikarenakan perilaku kepemimpinan menggambarkan bagaimana kondisi lingkungan kerja bagi karyawan. Tersedianya lingkungan kerja yang ramah dan mendukung bagi

karyawan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap timbal balik yang positif terhadap organisasi, sehingga hal tersebut menjadi tanda komitmen terhadap organisasi dan akan berdampak positif pada komitmen afektif karyawan.

Jha (2011) mengidentifikasi faktor-faktor yang menciptakan situasi dimana memberi penghargaan bagi karyawan merupakan sebuah faktor dari komitmen afektif. Faktor-faktor tersebut termasuk karakteristik pekerjaan, kinerja pekerjaan, dukungan organisasi yang dirasakan serta sejauh mana karyawan terlibat dalam proses pengaturan dan pengambilan keputusan organisasi.

1. Kategori antesenden komitmen afektif (*Affective Commitment*)

Menurut Sufya (2013) terdapat tiga kategori besar komitmen afektif, yaitu :

- a. Karakteristik organisasi, merupakan cara menyampaikan kebijakan dalam suatu organisasi secara adil.
- b. Karakteristik individu, umumnya dipengaruhi oleh umur, status pernikahan, masa jabatan, tingkat pendidikan dan kompetensi seseorang di dalam organisasi.
- c. Pengalaman kerja, hal ini memberikan pengaruh terhadap proses terbentuknya komitmen afektif karena hal ini dapat di tunjukkan dengan cara menampilkan kepuasan dan motivasi yang dimiliki karyawan selain itu juga dapat ditunjukkan dengan memperlihatkan hubungan dengan atasan.

2. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Indikator merupakan komponen yang berfungsi untuk mengevaluasi serta mengukur komitmen afektif seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Sufya

(2013) terdapat 3 (tiga) indikator untuk mengukur komitmen afektif seorang karyawan, yaitu sebagai berikut :

- a. Merasa cocok secara emosional bekerja diperusahaan.
- b. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan.
- c. Keinginan kuat untuk tetap berada di perusahaan karena memang menginginkannya.

2.2. Hasil Penelitian yang Relevan

Penulis menggunakan hasil penelitian terdahulu yang relevan sebagai tolak ukur dalam penelitian ini :

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

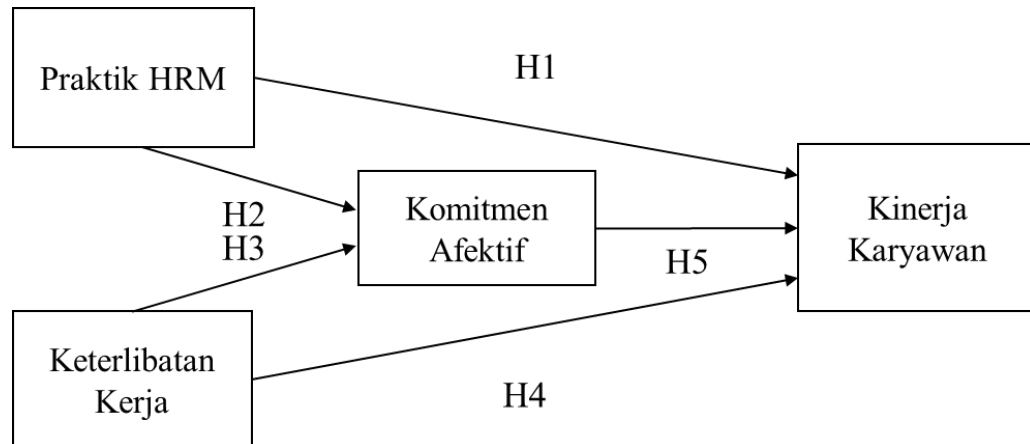
No.	Judul / Nama Penulis / Tahun	Tujuan Penelitian dan Metode Penelitian	Saran / Kesimpulan / Implikasi
1.	<p>Judul : The role of training in building Affective Commitment: The mediating effect of job satisfaction.</p> <p>Nama penulis : Edward Ocen et.al.</p> <p>Tahun : Emeraldinsight : Journal of Training and Development, November 2017, hlm 1-16. (ISSN: 2046-9012)</p>	<p>Tujuan Penelitian : Untuk menetapkan peran pelatihan dalam membangun komitmen karyawan dan tugas kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan komitmen karyawan di sektor perbankan di Uganda.</p> <p>Metode Penelitian : Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 375 responden.</p>	<p>Kesimpulan : Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara pelatihan dan komitmen karyawan di sektor perbankan di Uganda. Mediasi parsial menyiratkan bahwa praktik pelatihan meningkatkan kepuasan kerja yang berakibat meningkatkan komitmen karyawan di sektor perbankan di Uganda.</p>
2.	<p>Judul : The Impact of Perceptions of Training on Affective Commitment and Turnover Intention:</p>	<p>Tujuan Penelitian : Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan dua persepsi yang paling penting dari pelatihan dengan komitmen afektif.</p>	<p>Kesimpulan : Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan dari kedua persepsi pelatihan dengan komitmen afektif. temuan ini</p>

	<p>Evidence from Pakistan.</p> <p>Nama Penulis : Muhammad Ashar et.al</p> <p>Tahun : Macrothink : International Journal of Human Resource Studies, Vol. 3, No. 1, januari 2013, hlm 74-88. (ISSN 2162-3058)</p>	<p>Metodologi Penelitian : Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif.</p>	<p>menunjukkan hubungan negatif yang signifikan dari komitmen afektif dengan niat turnover karyawan. Penelitian ini membantu manajer untuk memahami hubungan pelatihan-sikap-kinerja organisasi.</p> <p>Implikasi : Penelitian ini berhasil membantu manajer dan praktisi untuk memahami bahwa mereka dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan memberikan dukungan dari penyelia untuk pelatihan.</p>
3.	<p>Judul : Effect of Training Needs Assessment on Affective Commitment in Public Universities: A Case Study of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.</p> <p>Nama Penulis : Michael Muma et.al</p> <p>Tahun : International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 9, September 2014, hlm 233-250. (ISSN: 2222-6990)</p>	<p>Tujuan Penelitian : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kebutuhan pelatihan terhadap komitmen karyawan di antara karyawan Universitas Pertanian dan Teknologi Jomo Kenyatta.</p> <p>Metodologi Penelitian : Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif dan kualitatif.</p>	<p>Kesimpulan : Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor yang paling signifikan dalam hal komitmen karyawan adalah fokus pada Penilaian Kebutuhan Pelatihan.</p> <p>Saran : penelitian ini merekomendasikan perumusan kebijakan pelatihan yang tepat oleh para pemangku kepentingan untuk memenuhi kebutuhan pelatihan secara memadai.</p>
4.	<p>Judul : Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional.</p>	<p>Tujuan Penelitian : Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional yang memediasi pengaruh keterlibatan kerja</p>	<p>Kesimpulan : Penelitian ini dapat membuktikan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi</p>

	<p>Nama Penulis : Sebastianus Alexander Septiadi et.al</p> <p>Tahun : E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Vol. 6 No. 8/Agustus 2017 hlm 3103-3132. (ISSN : 2337-3067)</p>	<p>terhadap kinerja karyawan di Pusat Keuangan Kementerian Pertahanan.</p> <p>Metodologi Penelitian : Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif.</p>	<p>terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>Implikasi : Secara teoritis hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa persepsi pegawai atas keterlibatan kerja, komitmen organisasional dan kinerja di persepsikan baik oleh pegawai Pusat Keuangan Kementerian Pertahanan.</p>
5.	<p>Judul : Effects of training on Affective Commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa.</p> <p>Nama Penulis : Simon Mafika Nkosi.</p> <p>Tahun : European Journal of Business and Management, Vol.7, No.15, 2015, hlm 104- 109. (ISSN 2222-2839)</p>	<p>Tujuan Penelitian : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan, retensi dan kinerja di Kota Lokal yang terletak di Provinsi Mpumalanga, Afrika Selatan.</p> <p>Metode Penelitian : Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.</p>	<p>Kesimpulan : Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan, komitmen karyawan, retensi dan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Secara umum dikatakan bahwa dukungan manajemen dalam hal mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih besar karena memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif.</p>

2.3. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



Keterangan :

→ = Merupakan hubungan antar variabel

2.4. Hipotesis Penelitian

2.4.1. Pengaruh Practice HRM (*Human Resource Management*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

Penelitian Hanasyha (2016) menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan oleh departemen SDM merupakan kegiatan yang direncanakan secara sistematis oleh perusahaan untuk mendapatkan peningkatan kinerja karyawan yang efektif. Pelatihan juga merupakan alat utama yang kuat untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi serta meningkatkan produktivitas karyawan yakni melalui pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari praktik HRM. Penelitian Ramay (2008) menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berpengaruh positif pada produktivitas karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan absensi karyawan

namun juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. sejalan dengan penelitian Dabale (2014) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Sebab, praktik HRM dapat menghasilkan manfaat untuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kompetensi, dan perilaku karyawan. Dengan hasil demikian maka penelitian ini menarik hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Praktik HRM berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Sektor Pelayanan Publik.

2.4.2. Pengaruh Practice HRM (*Human Resource Management*) terhadap Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Menurut Culha (2010) pelatihan karyawan merupakan jantung dari praktik modern manajemen yang bermanfaat di perusahaan. Dalam memberikan pelatihan dan pengembangan dibutuhkan praktik HRM serta peran manajer lini dalam pencapaiannya. Hal tersebut karena pelatihan karyawan dapat mempengaruhi komitmen karyawan Michael Muma (2014) berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan multidimensi secara alami, yang melibatkan antara loyalitas karyawan terhadap organisasi, ketersediaan untuk mengerahkan tenaga atas nama organisasi, meraih tujuan dan nilai yang sesuai dengan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Edward Ocen (2017) menyiratkan bahwa praktik pelatihan meningkatkan kepuasan kerja yang berakibat meningkatkan komitmen karyawan di sektor perbankan di Uganda.

H₂ : Praktik HRM berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Pegawai Sektor Pelayanan Publik.

2.4.3. Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*) terhadap Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Menurut Wisaksono (2014) keterlibatan kerja akan mendorong seseorang untuk beranggapan bahwa pekerjaan adalah hal yang sangat penting bagi dirinya, sehingga hal tersebut akan mendorong seseorang untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan diri serta termotivasi untuk meningkatkan ketrampilan kerjanya, sehingga keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian Septiadi et.al (2017) ini dapat membuktikan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi terhadap hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu penelitian Kooij (2009) menunjukkan bahwa praktik HRM komitmen tinggi yang berkaitan dengan promosi, pengayaan pekerjaan, dan partisipasi berhubungan positif dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Dengan hasil demikian maka penelitian ini menarik hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Keterlibatan Kerja karyawan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif Pegawai Sektor Pelayanan Publik.

2.4.4. Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ciliana (2008) menyatakan bahwa keterlibatan kerja adalah seberapa besar identifikasi psikologis individu terhadap pekerjaannya. Semakin besar individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi. Apabila seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan maka karyawan akan terlibat

secara penuh dengan pekerjaan serta dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawab secara optimal yang kemudian mengakibatkan pencapaian hasil yang maksimal. Sejalan dengan penelitian Dabale (2014) berpendapat kinerja karyawan diukur berdasarkan kinerja standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat menyelesaikan secara maksimal pada tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Penelitian Dusauw (2016) menunjukkan bahwa pelatihan, keterlibatan kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Go Manado. Dengan hasil demikian maka penelitian ini menarik hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Keterlibatan Kerja karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Sektor Pelayanan Publik.

2.4.5. Pengaruh Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

Penelitian Alexander Newman (2011) berpendapat komitmen organisasi adalah kekuatan identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi tertentu. Dimana komitmen karyawan mempengaruhi hasil kinerja karyawan karena tanpa adanya komitmen karyawan akan tidak maksimal dalam mencapai tujuan. Nazaruddin (2017) menyatakan kinerja karyawan merupakan sebuah gambaran tentang sejauh mana implementasi dari suatu program yang berguna untuk membentuk tujuan perusahaan, dapat berupa tujuan visi dan misi perusahaan yang secara umum merupakan hasil kinerja perusahaan yang akan dicapai dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada rencana strategis perusahaan. Penelitian Nkosi

(2015) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara pelatihan, komitmen karyawan, retensi dan peningkatan terhadap kinerja karyawan. Secara umum dikatakan bahwa dukungan manajemen lini dalam hal mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih besar karena memiliki kapasitas untuk melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif. Dengan demikian maka penelitian ini menarik hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Sektor Pelayanan Publik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Wilayah Penelitian

Waktu penelitian yang dipilih dalam penelitian ini mulai dari penyusunan proposal hingga akhir adalah bulan September 2020 hingga April 2021, dengan obyek penelitian yaitu karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik di masa pandemi covid-19. Sampel dari penelitian ini adalah mereka yang bekerja di sektor publik seperti tenaga medis, pegawai pemerintah, pegawai BUMN, TNI, Polisi, PNS dan lain sebagainya.

3.2. Jenis Penelitian

Sesuai masalah yang diteliti, maka jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang dinyatakan dalam angka dan dianalisis dengan teknik statistik (Sugiyono, 2010). Data dari penelitian ini didapatkan dengan menyebarkan kuisioner melalui *google form* yang diisi langsung oleh responden yang bekerja di sektor pelayanan publik selama pandemi covid-19.

3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya disebut juga studi populasi atau studi sensus (Arikunto, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik di masa pandemi covid-19.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2006). Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 100-200 responden yang merupakan karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik. Menurut Lomax (2016) jumlah sampel antara 100-200 responden cukup untuk penelitian model sederhana. Rumus lemeshow untuk populasi yang tidak diketahui jumlahnya :

$$n = \frac{Z^2 \times P(1 - P)}{d^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01}$$

$$n = \frac{0,96}{0,01} = 96,04 \text{ atau } 100$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

Z = skor Z pada kepercayaan 95% (1,96)

P = maksimal estimasi (0,5)

d = alpha (0,10) atau sampling error (10%)

Berdasarkan perhitungan diatas maka diketahui jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 karyawan dari pegawai sektor pelayanan publik.

3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel merupakan cara untuk menunjukkan jumlah sampel secara tepat untuk mewakili populasi secara keseluruhan. Terdapat dua jenis cara pengambilan sampel yaitu *probability sampling* dan *non probability*

sampling. Dalam penelitian ini, menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *probability sampling* lebih tepatnya dengan metode *random sampling*. *Random sampling* merupakan pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan tingkat strata atau tingkatan tertentu.

3.4. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, “data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau obyek penelitian” (Bugin, 2005). Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara penyebaran kuisisioner secara *online* melalui *google form* yang akan diisi langsung oleh karyawan yang bekerja di sektor pelayanan publik selama pandemi covid-19.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisisioner, kuisisioner tersebut berisi tentang identitas responden, petunjuk pengisian, dan beberapa pernyataan tentang variabel-variabel penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner diukur dengan menggunakan skala likert dengan penilaian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Skala Likert

Kategori	Skor
Sangat Setuju (SS)	9-10
Setuju (S)	7-8
Kurang Setuju (KS)	5-6
Tidak Setuju (TS)	3-4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1-2

Data hasil kuesioner dianalisis dengan menggunakan IBM *SPSS for windows versi 22*, dimana hasil outputnya meliputi statistik deskriptif, analisis korelasi, uji asumsi klasik, analisis regresi standar dan uji sobel juga digunakan untuk menentukan peran mediasi yang dimainkan oleh komitmen afektif dalam hubungan antara praktik HRM dan keterlibatan kerja.

3.6. Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2010) adalah suatu nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu :

3.6.1 Variabel Bebas (X) atau *Independent Variable*

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel *independent* atau variabel bebas (X) pada penelitian ini adalah praktik HRM (X1) dan *work involvement* (X2).

3.6.2 Variabel Terikat (Y) atau *Dependent Variable*

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen (bebas). Yang menjadi variabel *dependent* atau variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.6.3 Variabel Sela/Anatara (Z) atau *Intervening Variable*

Variabel Sela/Antara adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* menjadi hubungan tidak

langsung yang dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antar variabel.

Variabel sela/antara (Z) dalam penelitian ini adalah affective commitment.

3.7. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator
Praktik HRM	Praktik HRM merupakan praktik yang berkaitan dengan perekrutan, seleksi serta pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Analisis dan Perancangan Pekerjaan. 2. Perekrutan dan Seleksi. 3. Pelatihan dan Pengembangan. 4. Kompensasi dan Manfaat. (Kamuri, 2017)
<i>Work Involvement</i>	Keterlibatan kerja merupakan seberapa besar identifikasi psikologis individu terhadap pekerjaannya, semakin besar individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, maka keterlibatan kerja semakin tinggi.	1. Partisipasi Kerja 2. Tanggung Jawab 3. Disiplin Kerja (Mathis, 2008)
Employee Performance	Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan karyawan yang memiliki hubungan dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi secara ekonomi pada perusahaan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu. 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Robbins, 2006 : 260)
Affective Commitment	Komitmen afektif merupakan sejauh mana perasaan yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi seperti hubungan emosional, identifikasi, serta keterlibatan dengan organisasi yang menimbulkan keinginan untuk mengembangkan dan saling membutuhkan sehingga akan bertahan dalam organisasi.	1. Merasa cocok secara emosional bekerja diperusahaan. 2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. 3. Keinginan kuat untuk tetap berada di perusahaan karena memang menginginkannya. (Sufya, 2013)

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan tahapan proses penelitian setelah data terkumpul dan siap untuk diolah dengan tujuan menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Penelitian ini dianalisis dengan metode kuantitatif dan data dianalisis dengan menggunakan IBM *SPSS for windows versi 22*. Dimana pada aplikasi tersebut menghasilkan output analisis statistik deskriptif, analisis korelasi, uji asumsi klasik, analisis jalur, serta uji sobel digunakan untuk menentukan peran mediasi komitmen afektif dalam hubungan praktik-praktik HRM dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik pada masa pandemi covid-19.

3.8.1 Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen merupakan alat yang digunakan untuk mengukur ketepatan metode analisis data yang digunakan :

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu ukuran untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner, kuisisioner dapat dikatakan valid apabila pernyataan kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. Sehingga kuisisioner dapat dikatakan valid dan mampu mengukur instrumen yang ingin diukur oleh peneliti.

Uji signifikansi dilakukan untuk membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel ($df = n-2$), dimana n merupakan jumlah sampel. Apabila r hitung $>$ r tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau pernyataan dapat dikatakan valid.

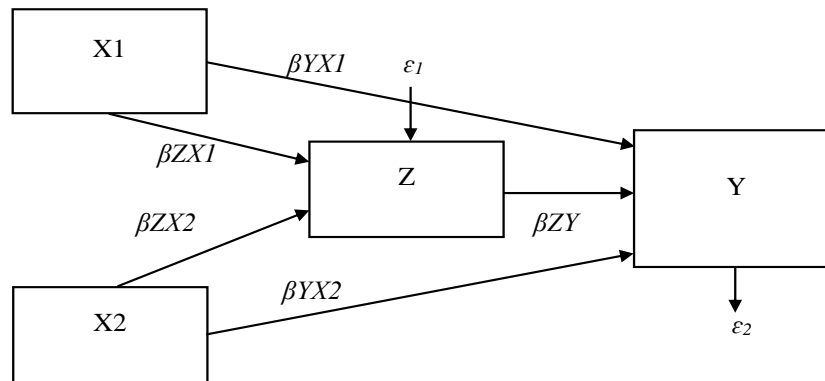
2. Uji Reliabilitas

Merupakan metode untuk mengukur kuisisioner, suatu kuisisioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban dari seseorang tetap konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Reliabilitas kuisisioner diukur dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Biasanya reliabilitas diukur dengan cara mengulang beberapa pernyataan yang mirip pada nomor berikutnya. Kuisisioner dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,70 ($\geq 0,7$) (Astuti, 2020). Namun apabila nilai *Cronbach Alpha* rendah, maka kemungkinan terdapat beberapa item yang tidak reliabel.

3.8.2 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Merupakan metode dimana analisis ini tidak hanya menguji pengaruh langsung, namun juga menjelaskan ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung yang diberikan oleh variabel bebas (X_1 dan X_2) melalui variabel intervening (Z) terhadap variabel terikat (Y). Selain itu analisis jalur juga digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara satu variabel dengan variabel yang lain yang terjadi dalam analisis regresi berganda. Variabel “penyebab” sering disebut dengan *variabel independent* yaitu praktik HRM dan *work involvement*, sedangkan variabel “akibat” sering dikenal sebagai *variabel dependent* adalah kinerja karyawan. Metode regresi yang memiliki dua variabel independent (bebas) disebut regresi linear berganda, adapun persamaan yang digunakan dalam penelitian yaitu :

Gambar 3.1 Model Analisis Jalur 1 dan 2



$$\text{Model 1} \quad Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$\text{Model 2} \quad Y = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e$$

Keterangan :

X1 = Praktik HRM

X2 = Work Involvement

Y = Kinerja Karyawan

Z = Komitmen Afektif

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas biasanya digunakan untuk mengetahui nilai model regresi, nilai residual pada model atau untuk menguji apakah memiliki nilai distribusi yang dihasilkan normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah model yang dimiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal (Apriyani, 2017). Cara yang bisa digunakan untuk menguji normalitas pada model regresi antara lain dengan analisis grafik normal *P-p plot*. Syarat ketentuan suatu model regresi memiliki distribusi secara normal apabila *probability* dan *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar ($p > 0,05$).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas biasanya digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan korelasi antara variabel *independent* satu dengan variabel *independent* yang lainnya dalam model regresi. Uji multikolinieritas ini biasanya dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dengan cara melihat nilai *Tolerance* dan VIF. Apabila nilai VIF yang dihasilkan berada diantara 1-10 itu berarti tidak terjadi multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan (heteroskedastisitas) varian dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Regresi yang baik adalah regresi yang menghasilkan homokedastisitas yang mana itu berarti tidak terjadi perbedaan (heteroskedastisitas). Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan mmelihat pola titik-titik grafik *scatterplot* regresi. Apabila tidak ada pola yang jelas (titik-titik menyebar) maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Astuti, 2020).

3.8.4 Uji Ketepatan Model (*Goodness of Fit*)

1. Uji F

Uji F biasanya dilakukan dengan cara membandingkan F hitung dengan F tabel, apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan sig. $< 0,05$. Namun apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka dapat dikatakan model tidak signifikan, hal tersebut dapat dilihat pada nilai kolom signifikansi dimana nilai signifikansi lebih besar dari alpha ($Sig. > \alpha$).

2. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Uji Koefisien Determinasi (R^2) diartikan sebagai seberapa jauh variabel *independent* dapat menjelaskan seluruh varian variabel *independent*. Nilai dari koefisien determinasi yakni antara 0 - 1. Apabila $R^2 = 0$ maka dapat diartikan bahwa variabel *independent* dengan variabel *dependent* tidak memiliki hubungan, namun bila nilai $R^2 = 1$ maka dapat diartikan bahwa antara variabel memiliki hubungan yang kuat.

3.8.5 Uji Hipotesis/ Uji T

Uji T sering dikenal dengan uji parsial, biasanya digunakan untuk menguji pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Pengujian ini biasanya dilakukan dengan membandingkan T_{hitung} dengan T_{tabel} . Pengujian T dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikan hasil dengan nilai signifikan yang telah ditentukan yakni $< 0,05$ (5%).

1. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

3.8.6 Uji Sobel

Uji sobel biasanya dilakukan dengan cara menguji kekuatan variabel mediasi yakni komitmen afektif. Variabel intervening atau mediasi biasanya merupakan variabel yang memberikan pengaruh tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen.

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Uji signifikansi pengaruh tidak langsung biasanya dihitung nilai t dari koefisien ab , rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Untuk mengetahui signifikansi dari uji sobel biasanya nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel. Apabila nilai t hitung $>$ dari t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi antar variabel.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di sektor publik pada masa pandemi covid-19, sampel dari penelitian ini yaitu mereka yang bekerja di sektor publik seperti tenaga medis, pegawai pemerintah, pegawai BUMN, TNI, Polisi, PNS dan lain sebagainya. Kuesioner dibagikan secara online melalui media sosial dengan melalui link *google formulir* pada bulan Februari 2021 hingga Maret 2021. Jumlah kuesioner terkumpul sebanyak 110 sampel namun kuesioner yang digunakan sebanyak 105 sampel dengan identifikasi yang berbeda-beda yakni dari jabatan, tempat bekerja, usia, pengalaman, dan gaji. Untuk 5 sampel yang lainnya tidak digunakan karena tidak memenuhi persyaratan sebagai responden.

Penelitian ini untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh praktik HRM dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di sektor publik dengan mediasi komitmen afektif pada masa pandemi covid-19. Maka dari itu penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden.

4.2. Karakteristik Responden

4.2.1 Deskripsi Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran tentang bagaimana keadaan data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner penelitian. Total data kuesioner yang didapat dari penelitian ini diperoleh sebanyak 110 sampel namun hanya 105 sampel yang diolah, untuk 5 sampel lainnya tidak digunakan karena tidak memenuhi

persyaratan untuk menjadi responden. Data dalam penelitian ini di identifikasi dengan jabatan, tempat bekerja, usia, pengalaman, dan gaji, hal ini dilakukan untuk mengetahui gambaran umum responden dalam penelitian. Berikut ini 5 (lima) karakteristik responden berdasarkan data yang telah terkumpul :

1. Karakteristik responden berdasarkan jenis jabatan

Berdasarkan tabulasi dari seluruh data responden, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan jenis jabatan pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Presentase (%)
1.	Bidan	1	1%
2.	Dokter	1	1%
3.	Manajer/eselon 2	6	5,7%
4.	Perawat	14	13,3%
5.	PNS	2	1,9%
6.	Polisi	5	4,8%
7.	Pramugari	1	1,0%
8.	Staf /tenaga pelaksana	69	65,7%
9.	Supervisor/eselon 3	2	1,9%
10.	TNI	4	3,8%
	Total	105	100%

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari data tabel diatas dapat dilihat responden yang bekerja sebagai bidan sebanyak 1 atau dalam persen (1%), dokter sebanyak 1 atau dalam persen 1%, dengan jabatan Manajer/eselon 2 sebanyak 6 atau dalam persen (5,7%), yang berprofesi sebagai perawat sebanyak 14 atau dalam persen (13,3%), PNS sebanyak 2 atau dalam persen (1,9%), Polisi sebanyak 5 atau dalam persen (4,8%), pramugari sebanyak 1 atau dalam persen (1%), dan dengan jabatan staf/tenaga pelaksana sebanyak 69 atau dalam persen (65,7%), jabatan supervisor/eselon 3 sebanyak 2 atau dalam persen (1,9%) dan TNI sebanyak 4 atau dalam persen

(3,8%). Dari hasil diatas maka dapat diimpulkan bahwa responden dari penelitian ini mayoritas memiliki jabatan sebagai Staf /tenaga pelaksana.

2. Karakteristik responden berdasarkan tempat kerja

Berdasarkan tabulasi dari seluruh data responden, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan usia pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Tempat Kerja

No.	Tempat Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1.	Batalyon	1	1%
2.	Brigif 16 Wira Yuda	1	1%
3.	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Labuhan	1	1%
4.	Humas Sekretariat Daerah Kab. Klaten	1	1%
5.	Kantor Kelurahan Desa Jagan Kec. Bendosari Kab. Sukoharjo	1	1%
6.	Kementerian Perhubungan / BPTD Wil XII	1	1%
7.	Klinik Agung Waras	1	1%
8.	Klinik Bidan Syifa Bekasi	1	1%
9.	Klinik Kecantikan	1	1%
10.	Klinik Kesehatan	1	1%
11.	Klinik Milla Husada	1	1%
12.	Klinik Naura Medika Karanganyar	1	1%
13.	Klinik Pondok Sehat Delanggu	1	1%
14.	Klinik Pratama	1	1%
15.	Klinik Rejosari Husada	1	1%
16.	KPP Pratama Karanganyar	3	2,9%
17.	KSOP Kuala Tanjung	1	1%
18.	Laboratorium klinik	1	1%
19.	Lanal Biak	1	1%
20.	Lapas Sukamara	1	1%
21.	PDAM Solo	1	1%
22.	Pelabuhan Tanjung Priok	1	1%
23.	PEMDA Boyolali	1	1%
24.	Pendidikan	2	1,9%
25.	PKD Kragilan Mojolaban Karanganyar	1	1%
26.	PKU Jatinom	1	1%

27.	PLN Solo	3	2,9%
28.	Polda Papua Barat	1	1%
29.	Poliklinik	1	1%
30.	Polres Boyolali	2	1,9%
31.	Polres Klaten	3	2,9%
32.	PT Garuda Indonesia tbk	1	1%
33.	PT. TRAD INDONESIA Bekasi	1	1%
34.	Puskesmas	11	10,5%
35.	Puskesmas Bojonggede	1	1%
36.	Puskesmas Colomadu 1	1	1%
37.	PUSPOMAD	1	1%
38.	RS Banyubening	2	1,9%
39.	RS Laru Dr Ario Wirawan Salatiga	1	1%
40.	RS Panti Nirmala	1	1%
41.	RS Permata Keluarga Jababeka Cikarang	1	1%
42.	RS Primaya Tangerang	1	1%
43.	RS Swasta Solo	1	1%
44.	RS UNS	2	1,9%
45.	RSDC Wisma Atlit	2	1,9%
46.	RSI Klaten	3	2,9%
47.	RSIY PDHI	1	1%
48.	RSJD Surakarta	1	1%
49.	RSU Mitra Keluarga Husada	1	1%
50.	RSU Pandanarang	1	1%
51.	RSU PKU Aisyiyah Boyolali	1	1%
52.	RSU PKU Muhammadiyah Delanggu	1	1%
53.	RSU PKU Muhammadiyah Pedan	1	1%
54.	RSU PKU Muhammadiyah Surakarta	1	1%
55.	RSUD Bagas Waras Klaten	1	1%
56.	RSUD Simo Boyolali	1	1%
57.	RSUD Waras Wiris Boyolali	1	1%
58.	RSUP Dr Kariadi Semarang	2	1,9%
59.	Rumah Sakit	10	9,5%
60.	Rumah Sakit Gigi dan Mulut	1	1%
61.	Rumah Sakit Mojokerto	1	1%
62.	Rumah Sakit Nirmala Suri	1	1%
63.	Rumah Sakit Puri Medika Jakarta Utara	1	1%
64.	Rumas Sakit Jakarta Timur	1	1%

65.	Satker OP Bengawan Solo	1	1%
66.	SESKO AU Lembang Bandung	1	1%
67.	STF Al-farabi	5	4,8%
68.	Wisma Atlet Kemayoran	1	1%
	Total	105	100%

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat bawah terdapat 68 tempat kerja respon dimana mayoritas responden penelitian ini bekerja di bidang kesehatan seperti rumah sakit, puskesmas, klinik kesehatan dan kecantikan sebanyak 67 (63,8%), sedangkan sisa responden yang lain bekerja sebagai pegawai pemerintahan, pegawai kelurahan, bekerja di Polres, yayasan, PDAM, PEMDA, PLN, serta perusahaan lainnya yang bergerak di sektor pelayanan publik sebanyak 38 (36,2%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah mereka yang bekerja di bidang kesehatan.

3. Karakteristik responden berdasarkan usia

Berdasarkan tabulasi dari seluruh data responden, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan usia pada tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3 Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1.	26-30 tahun	95	90,5%
2.	31-35 tahun	3	2,95
3.	36-40 tahun	1	1%
4.	41-45 tahun	3	2,9%
5.	46-50 tahun	2	1,9%
6.	> 50 tahun	1	1%
	Total	105	100%

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat responden dengan usia 26-30 tahun sebanyak 95 atau dalam persentase (90,5%), usia 31-35 tahun sebanyak 3 (2,95%), usia 36-40 tahun sebanyak 1 atau dalam persentase (1%), usia 41-45 tahun sebanyak 3 (2,9%), usia 46-50 tahun sebanyak 2 (1,9%), dan usia >50 tahun sebanyak 1 (1%) sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia 26-30 tahun.

4. Karakteristik responden berdasarkan pengalaman

Berdasarkan tabulasi dari seluruh data responden, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan pengalaman pada tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 Pengalaman

No	Pengalaman	Jumlah	Presentase (%)
1.	< 6 tahun	90	85,7%
2.	6-10 tahun	7	6,7%
3.	11-15 tahun	3	2,9%
4.	16-20 tahun	1	1%
5.	> 20 tahun	4	3,8%
	Total	105	100%

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat pengalaman responden <6 tahun sebanyak 90 atau dalam persentase (85,7%), pengalaman 6-10 tahun sebanyak 7 atau dalam persentase (6,7%), pengalaman 11-15 sebanyak 3 atau dalam persentase (2,9%), pengalaman 16-20 tahun sebanyak 1 atau dalam persentase (1%), dan >20 tahun sebanyak 4 atau dalam persentase (3,8%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berpengalaman kurang dari 6 tahun.

5. Karakteristik responden berdasarkan gaji

Berdasarkan tabulasi dari seluruh data responden, diperoleh gambaran umum responden berdasarkan gaji pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5 Gaji

No	Gaji	Jumlah	Presentase (%)
1.	< 3	50	47,6%
2.	3-5 juta	32	30,5%
3.	6-10 juta	19	18,1%
4.	11-15 juta	2	1,9%
5.	> 15 juta	2	1,9%
	Total	105	100%

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat berdasarkan besarnya gaji responden dengan gaji <3 juta sebanyak 50 atau dalam persentase (47,6%), gaji 3-5 juta sebanyak 32 atau dalam persentase (30,5%), gaji 6-10 juta sebanyak 19 atau dalam persentase (18,1%), gaji 11-15 juta sebanyak 2 atau dalam persentase (1,9%), sedangkan gaji >15 juta sebanyak 2 atau dalam persentase (1,9%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari seluruh responden mayoritas berpenghasilan kurang dari 3 juta rupiah.

4.3. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

a. Praktik HRM (*Human Resource Management*) (X1)

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel praktik HRM menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil output sebagai berikut :

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Praktik HRM

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PH1	0,709**	0,1918	Valid
PH2	0,864**	0,1918	Valid
PH3	0,879**	0,1918	Valid
PH4	0,850**	0,1918	Valid
PH5	0,798**	0,1918	Valid

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan kuesioner dalam variabel praktik HRM valid.

b. *Work Involvement* (X2)

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel *Work Involvement* menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil output sebagai berikut :

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas *Work Involvement*

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
WI1	0,936**	0,1918	Valid
WI2	0,917**	0,1918	Valid
WI3	0,906**	0,1918	Valid
WI4	0,912**	0,1918	Valid
WI5	0,835**	0,1918	Valid

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan kuesioner dalam variabel *Work Involvement* valid.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel kinerja karyawan menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil output sebagai berikut :

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KK1	0,836**	0,1918	Valid
KK2	0,913**	0,1918	Valid
KK3	0,825**	0,1918	Valid
KK4	0,887**	0,1918	Valid
KK5	0,847**	0,1918	Valid
KK6	0,867**	0,1918	Valid

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan kuesioner dalam variabel kinerja karyawan valid.

d. Komitmen Afektif (Z)

Berdasarkan hasil uji validitas untuk variabel komitmen afektif menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil output sebagai berikut :

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Komitmen Afektif

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
KA1	0,869**	0,1918	Valid
KA2	0,915**	0,1918	Valid
KA3	0,918**	0,1918	Valid
KA4	0,892**	0,1918	Valid

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan kuesioner dalam variabel komitmen afektif valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas biasanya digunakan untuk menguji ketepatan pernyataan kuesioner yang telah valid, berdasarkan hasil uji reliabilitas dari semua variabel menggunakan SPSS, maka diperoleh hasil output sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Standar Reliabel	Keterangan
Praktik HRM	0,877	0,70	Reliabel
<i>Work Involvement</i>	0,942	0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,929	0,70	Reliabel
Komitmen Afektif	0,918	0,70	Reliabel

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari seluruh variabel $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan reliabel atau handal sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur.

4.4. Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari variabel intervening (Z), selain itu analisis jalur juga digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang terjadi dalam analisis regresi berganda. Berikut ini gambaran diagram jalur hubungan kausalitas antara variabel praktik HRM (X1), *work involvement* (X2), kinerja karyawan (Y), dan komitmen afektif (Z) :

Berikut ini hasil uji analisis jalur dengan menggunakan SPSS yang akan ditunjukkan pada tabel 4.11 s/d tabel 4.14 sebagai berikut :

Tabel 4.11 Hasil Analisis Jalur Model 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,650	2,065		1,283	,202
PH	,137	,056	,188	2,445	,016
WI	,601	,066	,697	9,089	,000

a. Dependent Variable: KA

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari hasil analisis model 1 dapat diketahui nilai signifikansi praktik HRM (X1) adalah sebesar $0,016 < 0,05$ sehingga H2 diterima dan terdapat pengaruh positif (constant 0,137) antara praktik HRM terhadap komitmen afektif.

Sedangkan nilai signifikansi *work involvement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ hal ini berarti H3 diterima dan terdapat pengaruh positif (constant 0,601) antara *work involvement* terhadap komitmen afektif.

Berdasarkan hasil output dari tabel diatas dapat dilihat besar pengaruh variabel dari angka pada kolom standardized coefficients, dimana besar pengaruh praktik HRM terhadap komitmen afektif adalah sebesar 0,188 atau 18,8%, sedangkan *work involvement* terhadap komitmen afektif adalah sebesar 0,697 atau 69,7% sehingga dihasilkan nilai e1 sebesar 0,539 ($e1 = \sqrt{1 - 0,709}$)

Tabel 4.12 Hasil Gabungan Analisis Jalur Model 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 ^a	,709	,703	2,409

a. Predictors: (Constant), WI, PH

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil output diatas dapat diketahui nilai R square sebesar 0,709 atau 70,9%, dimana maksud dari hal tersebut adalah besar pengaruh praktik HRM dan *work involvement* terhadap kinerja karyawan secara gabungan adalah sebesar 70,9% sedangkan sisanya 29,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur Model 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
2 (Constant)	10,929	2,862		3,819	,000
PH	,160	,079	,168	2,024	,046
WI	,681	,122	,604	5,569	,000
KA	,140	,136	,107	2,029	,041

a. Dependent Variable: KK

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Dari hasil analisis model 2 dapat diketahui nilai signifikansi praktik HRM (X1) adalah sebesar $0,046 < 0,05$ sehingga H1 diterima dan terdapat pengaruh positif (constant 0,160) antara praktik HRM terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan nilai signifikansi *work involvement* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ hal ini berarti H4 diterima dan terdapat pengaruh positif (constant 0,681) antara *work involvement* terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya besar nilai signifikansi komitmen afektif adalah sebesar 0,041 hal ini berarti H5 diterima dan terdapat pengaruh positif (constant 0,140) antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil output dari tabel diatas dapat dilihat besar pengaruh variabel dari angka pada kolom standardized coefficients, dimana besar pengaruh praktik HRM terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,168 atau 16,8%, sedangkan *work involvement* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,604 atau 60,4% dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,107 atau 10,7% , sehingga dihasilkan nilai e_2 sebesar 0,563 ($e_1 = \sqrt{1 - 0,682}$).

Tabel 4.14 Hasil Gabungan Analisis Jalur Model 2

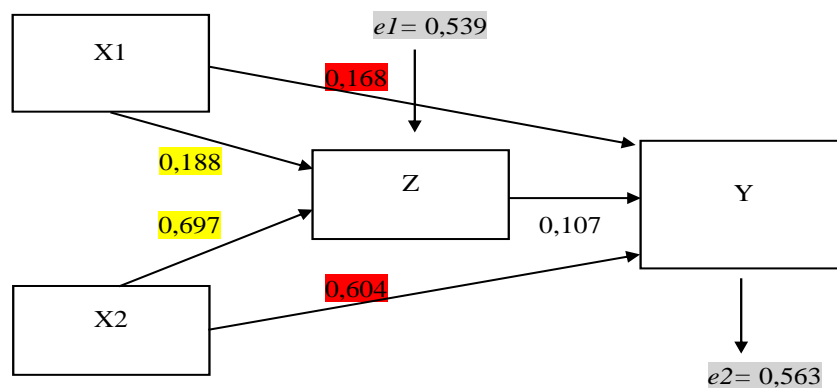
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,826 ^a	,682	,672	3,311

a. Predictors: (Constant), KA, PH, WI

Berdasarkan hasil output diatas dapat dikehui nilai R square sebesar 0,682 atau 68,2%, dimana maksud dari hal tersebut adalah besar pengaruh praktik HRM, *work involvement* dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan secara gabungan adalah sebesar 68,2% sedangkan sisanya 31,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak dijelaskan pada penelitian ini. Dengan demikian diperoleh gambar diagram jalur sebagai berikut :

Gambar 4.1 Model Analisis Jalur



Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung berdasarkan model analisis jalur (*Path Analysis*) :

1. Pengaruh Langsung

- a. Pengaruh praktik HRM (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 16,8%.
- b. Pengaruh praktik HRM (X1) terhadap komitmen afektif (Z) sebesar 18,8%.
- c. Pengaruh *work involvement* (X2) terhadap komitmen afektif (Z) sebesar 69,7%.
- d. Pengaruh *work involvement* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 60,4%.
- e. Pengaruh komitmen afektif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 10,7%.

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 18,81\%$

Pengaruh praktik HRM (X1) melalui komitmen afektif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), merupakan perkalian nilai beta praktik HRM (X1) terhadap komitmen afektif (Z) dengan nilai komitmen afektif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

$$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,188 \times 0,107) = 0,0201 \text{ atau } 2,01\%$$

Maka nilai pengaruh tidak langsung didapatkan sebesar 2,01%. Jadi pengaruh total yang diberikan praktik HRM (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah *pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung* = $X1 \rightarrow Y$
 $= 16,8\% + 2,01\% = 18,81\%$

b. $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 67,85\%$

Pengaruh praktik *work involvement* (X2) melalui komitmen afektif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), merupakan perkalian nilai beta *work involvement* (X2) terhadap komitmen afektif (Z) dengan nilai komitmen afektif (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

$$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,697 \times 0,107) = 0,0745 \text{ atau } 7,45\%$$

Maka nilai pengaruh tidak langsung didapatkan sebesar 7,45%. Jadi pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah *pengaruh langsung* + *pengaruh tidak langsung* = $X2 \rightarrow Y = 60,4\% + 7,45\% = 67,85\%$.

4.5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini merupakan persyaratan yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Selain itu uji asumsi klasik yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu antara lain uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas yang mana dalam penelitian ini akan di olah dengan menggunakan SPSS. Berikut ini hasil uji asumsi klasik pada penelitian ini :

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas biasanya digunakan untuk mengetahui atau untuk menguji apakah nilai dari setiap variabel penelitian terdistribusi dengan baik atau tidak selain itu untuk mengetahui nilai yang dihasilkan apakah normal atau tidak. Syarat ketentuan suatu model regresi memiliki distribusi secara normal apabila *probability* dan *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar ($p > 0,05$). Berikut ini tabel hasil perhitungan SPSS uji normalitas :

Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas

Model	P Value	Keterangan
1	0,245	Data terdistribusi normal
2	0,230	Data terdistribusi normal

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.15 hasil pengujian IBM SPSS 22 dapat dilihat bahwa didapatkan nilai *P value* sebesar 0,245 dan 0,230 dimana nilai tersebut $> 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk melihat apakah ada tidaknya korelasi antara variabel bebas dalam model regresi linier berganda, biasanya dilakukan dengan menggunakan analisis regresi dengan cara melihat nilai *Tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Apabila nilai VIF yang dihasilkan berada diantara 1-10 itu berarti tidak terjadi multikolinieritas. Hasil perhitungan SPSS uji multikolinieritas dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas Model 1

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Praktik HRM	0,485	2,062	Tidak terjadi multikolinieritas
<i>Work Involvement</i>	0,485	2,062	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinieritas Model 2

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Praktik HRM	0,458	2,183	Tidak terjadi multikolinieritas
<i>Work Involvement</i>	0,268	3,732	Tidak terjadi multikolinieritas
Komitmen Afektif	0,291	3,436	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas tabel 4.16 dan 4.17 dapat dilihat nilai *Tolerance* dari seluruh variabel $> 0,1$ dan nilai *VIF* < 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini model regresi tidak terjadi masalah multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan (heteroskedastisitas) varian dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Hasil pengujian uji heteroskedastisitas dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.18 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 1

Variabel	Sig.	Keterangan
Praktik HRM	0,158	Tidak terjadi heterokedastisitas
<i>Work Involvement</i>	0,784	Tidak terjadi heterokedastisitas

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas tabel 4.18 dapat dilihat nilai *Sig.* dari seluruh variabel $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

Tabel 4.19 Hasil Uji Heterokedastisitas Model 2

Variabel	Sig.	Keterangan
Praktik HRM	0,274	Tidak terjadi heterokedastisitas
<i>Work Involvement</i>	0,646	Tidak terjadi heterokedastisitas
Komitmen Afektif	0,885	Tidak terjadi heterokedastisitas

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas tabel 4.19 dapat dilihat nilai *Sig.* dari seluruh variabel $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

4.6. Uji Ketepatan Model (*Goodness of Fit*)

Uji ketepatan model (*goodness of fit*) ini digunakan untuk mengetahui ketepatan dari fungsi regresi terhadap sampel penelitian, biasanya *goodness of fit* dapat diukur dengan menggunakan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*), nilai statistik F dan juga dapat pada uji T. Hasil dari uji *goodness of fit* dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

1. Uji F

Uji ini biasanya dilakukan dengan cara membandingkan F hitung dengan F tabel, apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan sig. < 0,05. Namun apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka dapat dikatakan model tidak signifikan, hal tersebut dapat dilihat pada nilai kolom signifikansi dimana nilai signifikansi lebih besar dari alpha (Sig. > α). Hasil perhitungan dari SPSS tentang uji F dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.20 Hasil Uji F Model 1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1441,289	2	720,644	124,228	,000 ^b
Residual	591,702	102	5,801		
Total	2032,990	104			

a. Dependent Variable: KA

b. Predictors: (Constant), WI, PH

Sumber : *Data Primer, diolah 2021*

Berdasarkan hasil uji F model 1 pada tabel 4.20 nilai Fhitung yang didapatkan sebesar 124,228 dengan Sig. sebesar 0,000. Untuk Ftabel dari $df_1 = 2$ dan $df_2 = 102$ dengan signifikansi 5% adalah 3,09. Hasil df_1 diperoleh dari jumlah variablen independen dalam penelitian, sedangkan df_2 diperoleh dari $(n-k-1)$

dimanaa (n) adalah jumlah sampel dan (k) adalah jumlah variabel indenpenden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($124,228 > 3,09$) dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Praktik HRM dan *work involvement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen afektif atau model regresi yang digunakan fit.

Tabel 4.21 Hasil Uji F Model 2
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2 Regression	2373,014	3	791,005	72,154	,000 ^b
Residual	1107,234	101	10,963		
Total	3480,248	104			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), KA, PH, WI

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji F model 2 pada tabel 4.21 nilai F_{hitung} yang didapatkan sebesar 72,154 dengan *Sig.* sebesar 0,000. Untuk F_{tabel} dari $df_1 = 3$ dan $df_2 = 101$ dengan signifikansi 5% adalah 2,69. Hasil df_1 diperoleh dari jumlah variabel indenpenden dalam penelitian, sedangkan df_2 diperoleh dari $(n-k-1)$ dimanaa (n) adalah jumlah sampel dan (k) adalah jumlah variabel indenpenden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($72,154 > 2,69$) dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Praktik HRM dan *work involvement* dan komitmen afektif secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau model regresi yang digunakan fit.

2. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R*²)

Uji ini sering diartikan sebagai seberapa jauh variabel *independent* dapat menjelaskan seluruh varian variabel *independent*. Nilai dari koefisien determinasi

yakni antara 0 - 1. Apabila $R^2 = 0$ maka variabel *independent* dengan variabel *dependent* tidak memiliki hubungan, namun bila nilai $R^2 = 1$ maka antara variabel memiliki hubungan yang kuat. Hasil perhitungan dari SPSS tentang uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*) dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.22 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 ^a	,709	,703	2,409

a. Predictors: (Constant), WI, PH

b. Dependent Variable: KA

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi model 1 di dapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,703 atau 70,3% hal ini berarti kinerja karyawan yang dapat dijelaskan melalui variabel praktik HRM dan *work involvement* sebesar 70,3% sedangkan 29,7% sisanya yang lain dijelaskan oleh variabel atau faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Dilihat dari tabel model 1 diatas, maka variabel independen (praktik HRM dan *work involvement*) dalam menjelaskan variabel dependen yakni kinerja karyawan sektor pelayanan publik adalah sebesar 70,3% sisanya 29,7% dipengaruhi oleh variabel dan faktor-faktor yang tidak dijelaskan pada penelitian.

Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,826 ^a	,682	,672	3,311

a. Predictors: (Constant), KA, PH, WI

b. Dependent Variable, KK

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi model 2 di dapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,672 atau 67,2% hal ini berarti kinerja karyawan yang dapat dijelaskan melalui variabel praktik HRM dan *work involvement* dan komitmen afektif sebesar 67,2% sedangkan 32,8% sisanya yang lain dijelaskan oleh variabel atau faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Dilihat dari tabel model 2 diatas, maka variabel independen (praktik HRM dan *work involvement*) dan variabel mediasi komitmen afektif dalam menjelaskan variabel dependen yakni kinerja karyawan sektor pelayanan publik adalah sebesar 67,2% sisanya 32,8% dipengaruhi oleh variabel dan faktor-faktor yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

4.7. Uji Hipotesis/ Uji T

Pengujian ini biasanya dilakukan dengan membandingkan T_{hitung} dengan T_{tabel} . Pengujian T dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikan hasil dengan nilai signifikan yang telah ditentukan yakni $< 0,05$ (5%). Hasil perhitungan dari SPSS tentang uji T dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 4.24 Hasil Uji T

No.	Hipotesis	t_{hitung}	t_{tabel}
1.	Praktik HRM terhadap Kinerja Karyawan	2,024	1,66008
2.	Praktik HRM terhadap Komitmen Afektif	2,445	1,66008
3.	Work Involvement terhadap Komitmen Afektif.	9,089	1,66008
4.	Work Involvement terhadap Kinerja Karyawan.	5,569	1,66008
5.	Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan	2,029	1,66008

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan hasil uji T pada tabel 4.24 tersebut, maka pembuktian hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama $H_1 =$ praktik HRM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari tabel 4.24 didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,024 dan t_{tabel} sebesar 1,66008, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik HRM secara individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Hipotesis kedua $H_2 =$ praktik HRM berpengaruh terhadap komitmen afektif. Dilihat dari tabel 4.24 didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,445 dan t_{tabel} sebesar 1,66008, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_2 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa praktik HRM secara individu berpengaruh terhadap komitmen afektif.
3. Hipotesis ketiga $H_3 =$ *work involvement* berpengaruh terhadap komitmen afektif. Dilihat dari tabel 4.24 didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 9,089 dan t_{tabel} sebesar 1,66008, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_3 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work involvement* secara individu berpengaruh terhadap komitmen afektif.
4. Hipotesis keempat $H_4 =$ *work involvement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari tabel 4.24 didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 5,569 dan t_{tabel} sebesar 1,66008, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *work involvement* secara individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Hipotesis kelima $H_5 =$ komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari tabel 4.24 didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,029 dan t_{tabel} sebesar 1,66008, sehingga t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Hal tersebut berarti H_0 ditolak dan H_4 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif secara individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.8. Uji Sobel

Sobel test merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam memediator hubungan secara tidak langsung antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui mediasi (Z).

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Uji signifikansi pengaruh tidak langsung biasanya dihitung nilai t dari koefisien ab, rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Untuk mengetahui signifikansi dari uji sobel biasanya nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel. Apabila nilai t hitung $>$ dari t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi antar variabel. T tabel dalam penelitian ini dapat di tentukan dengan sebagai berikut :

k = jumlah variabel penelitian

n = jumlah sampel penelitian

Sig = 0,05

Degree of freedom (Df) dihitung dengan rumus sebagai berikut :

Df = n-k

Df = 105-4 = 101

Sehingga besar t tabel untuk Df = 101 yaitu sebesar 1,66008

Tabel 4.25 Hasil Output Regresi Model 1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,650	2,065		1,283	,202
PH	,137	,056	,188	2,445	,016
WI	,601	,066	,697	9,089	,000

a. Dependent Variable: KA

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Tabel 4.26 Hasil Output Regresi Model 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
2 (Constant)	10,929	2,862		3,819	,000
PH	,160	,079	,168	2,024	,046
WI	,681	,122	,604	5,569	,000
KA	,140	,136	,107	2,029	,041

a. Dependent Variable: KK

Sumber : Data Primer, diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.25 dan 4.26 maka didapatkan sebagai berikut :

$$a = 0,137$$

$$b = 0,681$$

$$c = 0,140$$

$$Sa = 0,056$$

$$Sb = 0,122$$

$$Sc = 0,136$$

$$ac = 0,137 \times 0,140 = 0,01918$$

$$bc = 0,681 \times 0,140 = 0,09534$$

4.8.1. Komitmen Afektif memediasi hubungan Praktik HRM terhadap Kinerja Karyawan.

$$Sac = \sqrt{c^2Sa^2 + b^2Sa + Sa^2Sc^2}$$

$$\begin{aligned}
&= \sqrt{(0,140)^2(0,056)^2 + (0,137)^2(0,136)^2 + (0,056)^2(0,136)^2} \\
&= \sqrt{(0,0196)(0,003136) + (0,018769)(0,018496) + (0,003136)(0,018496)} \\
&= \sqrt{0,0000614656 + 0,000347151424 + 0,000058003456} \\
&= 0,00824515488
\end{aligned}$$

Dari hasil Sac di atas dapat dihitung nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus berikut :

$$t = \frac{ac}{Sac} = \frac{0,01918}{0,00824515488} = 2,32621$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka dipetoleh t_{hitung} sebesar (2,32621) dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,32621 > 1,66008), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen afektif dalam memediasi hubungan praktik HRM terhadap kinerja karyawan.

4.8.2. Komitmen Afektif memediasi hubungan *Work Involvement* terhadap Kinerja Karyawan.

$$\begin{aligned}
Sbc &= \sqrt{c^2Sb^2 + b^2Sc^2 + Sb^2Sc^2} \\
&= \sqrt{(0,140)^2(0,122)^2 + (0,681)^2(0,136)^2 + (0,122)^2(0,136)^2} \\
&= \sqrt{(0,0196)(0,014884) + (0,463761)(0,018496) + (0,014884)(0,018496)} \\
&= \sqrt{0,0002917264 + 0,008577723456 + 0,000275294464} \\
&= 0,025933668096
\end{aligned}$$

Dari hasil Sbc di atas dapat dihitung nilai t statistic pengaruh mediasi dengan rumus berikut :

$$t = \frac{bc}{Sbc} = \frac{0,09534}{0,025933668096} = 3,67630$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka diperoleh t_{hitung} sebesar (3,67630) dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni ($3,67630 > 1,66008$), sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen afektif dalam memediasi hubungan *work involvement* terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik.

4.9. Pembahasan Hasil Analisis Data

Dalam pembahasan ini peneliti akan membahas berdasarkan hipotesis penelitian. Hipotesis pertama H_1 : praktik HRM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. H_2 : praktik HRM berpengaruh terhadap komitmen afektif. H_3 : *work involvement* berpengaruh terhadap komitmen afektif. H_4 : *work involvement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. H_5 : komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta meneliti lebih lanjut peran mediasi komitmen afektif dalam memediasi praktik HRM dan *work involvement* terhadap kinerja karyawan.

4.9.1. Pengaruh Practice HRM (*Human Resource Management*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

Praktik HRM berpengaruh positif (constant 0,160) dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut diketahui berdasarkan nilai t_{hitung} yang didapat lebih besar dari t_{tabel} yakni t_{hitung} sebesar 2,024 dan t_{tabel} sebesar 1,66008 dengan nilai *Sig.* sebesar $0,046 < 0,05$ nilai t_{hitung} dapat dilihat pada tabel 4.22. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka terdapat pengaruh antara praktik HRM terhadap kinerja karyawan disektor pelayanan publik.

Hal itu berarti serangkaian praktik HRM yang diberikan oleh manajer lini kepada karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga semakin efektif

praktik HRM yang diberikan oleh manajer lini dan perusahaan maka semakin bertambah tingkat produktivitas yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Neelam (2014) yang menyatakan bahwa praktik HRM berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

4.9.2. Pengaruh Practice HRM (*Human Resource Management*) terhadap Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Praktik HRM berpengaruh positif (constant $0,137$) dan signifikan terhadap komitmen afektif, hal tersebut diketahui berdasarkan nilai t_{hitung} yang didapat lebih besar dari t_{tabel} yakni t_{hitung} sebesar $2,445$ dan t_{tabel} sebesar $1,66008$ dengan nilai *Sig.* sebesar $0,016 < 0,05$ nilai t_{hitung} dapat dilihat pada tabel 4.22. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima, maka terdapat pengaruh antara praktik HRM terhadap komitmen afektif yang dimiliki pegawai disektor pelayanan publik.

Dalam menjalankan praktik HRM yang efektif dibutuhkan kerjasama yang baik antara manajer lini dengan organisasi sehingga praktik HRM dapat diterima dengan baik oleh karyawan selain itu dengan memberikan kualitas layanan yang tinggi serta maksimal kepada karyawan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Carolline (2017) yang menyatakan bahwa manajer lini dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan penerapan praktik SDM yang efektif.

4.9.3. Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*) terhadap Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Work involvement berpengaruh positif (constant 0,601) dan signifikan terhadap komitmen afektif, hal tersebut diketahui berdasarkan nilai t_{hitung} yang didapat lebih besar dari t_{tabel} yakni t_{hitung} sebesar 9,089 dan t_{tabel} sebesar 1,66008 dengan nilai *Sig.* sebesar $0,000 < 0,05$ nilai t_{hitung} dapat dilihat pada tabel 4.22. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima, maka terdapat pengaruh antara *work involvement* terhadap komitmen afektif yang dimiliki pegawai disektor pelayanan publik.

Keterlibatan dapat mempengaruhi komitmen afektif, hal ini karena dengan karyawan selalu terlibat dalam segala urusan organisasi baik di dalam maupun luar organisasi maka dapat menumbuhkan rasa emosional baik secara fisik maupun non fisik terhadap perusahaan, dengan terlibat maka karyawan akan memiliki kemampuan untuk mentransfer segala kemampuan yang dimiliki untuk organisasi melalui komitmen afektif. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wisaksono (2014) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

4.9.4. Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Work Involvement*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

Work involvement berpengaruh positif (constant 0,681) dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut diketahui berdasarkan nilai t_{hitung} yang didapat lebih besar dari t_{tabel} yakni t_{hitung} sebesar 5,569 dan t_{tabel} sebesar 1,66008 dengan nilai *Sig.* sebesar $0,000 < 0,05$ nilai t_{hitung} dapat dilihat pada tabel 4.22.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima, maka terdapat pengaruh antara *work involvement* terhadap kinerja karyawan yang dimiliki pegawai disektor pelayanan publik.

Keterlibatan kerja adalah hal positif yang mendorong seseorang untuk merasa bahwa pekerjaan adalah hal terpenting bagi dirinya. Dalam penerapannya keterlibatan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, karena dengan terlibat maka seseorang akan selalu optimal dan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Septiadi et.al (2017) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

4.9.5. Pengaruh Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) terhadap Kinerja Karyawan (*Employee Performance*).

Komitmen afektif berpengaruh positif (constant 0,140) namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut diketahui berdasarkan nilai t_{hitung} yang didapat lebih besar dari t_{tabel} yakni t_{hitung} sebesar 2,029 dan t_{tabel} sebesar 1,66008 dengan nilai *Sig.* sebesar 0,041 > 0,05 nilai t_{hitung} dapat dilihat pada tabel 4.22. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_5 diterima, maka terdapat pengaruh antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan yang dimiliki pegawai disektor pelayanan publik.

Seseorang yang memiliki kesamaan nilai dan tujuan dengan organisasi akan berkeinginan untuk mempertahankan dirinya pada perusahaan tersebut. Selain itu mereka akan cenderung melakukan segala sesuatu untuk dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan, jika seseorang telah terlibat dalam hal mencapai

tujuan perusahaan maka dapat dipastikan bahwa ia memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasi tersebut. Selain itu seperti yang telah kita ketahui bahwa jika seorang memiliki komitmen afektif yang baik terhadap organisasi maka dapat dipastikan kinerjanya untuk perusahaan akan dilakukan secara maksimal dan optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nkosi (2015) dimana penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

4.10. Pembahasan Secara Umum

Secara umum dapat disimpulkan bahwa praktik-praktik HRM pada karyawan sektor pelayanan publik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *work involvement* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu peran mediasi dari komitmen afektif dalam memediasi hubungan praktik-praktik HRM dan juga *work involvement* terhadap kinerja karyawan juga memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung dimana dalam penelitian ini dibuktikan dengan menggunakan uji analisis jalur (*Path Analysis*) dan juga uji sobel. Sehingga seluruh hipotesis yang ada dalam penelitian ini terbukti termasuk pada pengaruh mediasi.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan praktik-praktik HRM terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan nilai hasil analisis jalur (*Path Analysis*) yakni pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara $X1 \rightarrow Y$ adalah sebesar 18.81%, selain itu berdasarkan hasil uji sobel didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,32621 dimana nilai tersebut lebih besar

dibandingkan nilai t_{tabel} yakni sebesar 1,66008. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen afektif dalam memediasi hubungan praktik HRM terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik.

Peran mediasi komitmen afektif dalam memediasi *work involvement* terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik juga memiliki pengaruh. Dilihat berdasarkan nilai hasil analisis jalur (*Path Analysis*) yakni pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara $X_2 \rightarrow Y$ adalah sebesar 67.85%, selain itu berdasarkan hasil uji sobel didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 3,67630 dimana nilai tersebut lebih besar dibandingkan nilai t_{tabel} yakni sebesar 1,66008. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen afektif dalam memediasi hubungan *work involvement* terhadap kinerja karyawan sektor pelayanan publik.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik-praktik HRM dan *wok involvement* terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan publik yang dimediasi oleh komitmen afektif dimasa pandemi covid-19. Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Praktik HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin efektif praktik HRM yang diberikan oleh perusahaan maka semakin meningkat kinerja karyawan sektor pelayanan publik.
2. Praktik HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Sehingga semakin maksimal praktik HRM yang diterima karyawan maka semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan sektor pelayanan publik.
3. *Work involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Sehingga semakin tinggi keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan pada perusahaan maka semakin meningkat komitmen afektif yang dimiliki karyawan sektor pelayanan publik.
4. *Work involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin terlibatnya karyawan dalam perusahaan maka semakin optimal kinerja karyawan sektor pelayanan publik.

5. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi komitmen afektif karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi kinerja karyawan sektor pelayanan publik.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu :

1. Keterbatasan dalam penelitian ini ada pada metode survei yang hanya dilakukan dengan kuesioner melalui *google form* sehingga bisa saja dalam mengisi kuesioner ini dilakukan oleh orang lain atau tidak sesuai dengan karakteristik responden yang dibutuhkan. Selain itu karena dengan menggunakan *google form* terdapat masalah dalam kesediaan responden dalam mengisi kuesioner.
2. Sedikitnya jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini mungkin dapat menyebabkan besarnya tingkat kesalahan.
3. Tidak adanya batasan populasi dalam penelitian ini menyebabkan berkurangnya ketepatan dan keakuratan hasil penelitian.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka peneliti ingin memberikan saran kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak dan *setting* yang berbeda sehingga memberikan hasil yang berbeda.
2. Disarankan untuk peneliti selanjutnya dapat menambah metode dalam pengumpulan data yaitu wawancara secara langsung terhadap responden,

sehingga responden dapat memberikan jawaban dengan serius dan bersungguh-sungguh.

3. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti lebih lanjut terkait hubungan antara *work involvement* terhadap komitmen afektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander Newman, R. T. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management* , 1765-1787.
- Apriyani, R. (2017). Pengaruh Analisis Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Thamrin Brothers Cabang Baturaja 1. *Kolegial*, 62-77.
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asaari, N. K. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work related attitudes . *The TQM Magazine*, 30-34.
- Ashar, M. (2013). The Impact of Perceptions of Training on Affective Commitment and Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *Internatioanl Journal of Human Resource Studies*, 74-88.
- Astuti, S. P. (2020). *Statistika*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Surakarta.
- Boadu, F. (2014). Training And Development: A Tool For Employee Performance In The District Assemblies In Ghana. *International Journal of Education and Research* , 513-522.
- Bugin, B. (2005). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media.
- Caroline Gilbert, S. D. (2011). *The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment*. Departemen Of Marketing and Organisation Studies (MO).
- Cilliana. (2008). The Influence of Job Satisfaction, Job Involvement, Occupational Stress, and Organizational Commitment to Readiness for Changes among employees at PT Bank y. *Journal Psychology* , 151-164.
- Culha, C. B. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development* , 309-322.
- Dabale, W. P. (2014). The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies* , 61-72.

- Damayanti, K. (2014). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas di Kecamatan Ponggok Kabupaten Blitar. *Jurnal Komplek*, 40-52.
- Devita, M. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Restaurant Alpha Hotel Pekan Baru. *JOM FISIP*, 1-15.
- Dusauw, A. C. (2016). Influence Training, Work Involvement And Competence Of Employee Performance ON PT. Bank Sulut Go Manado. *Jurnal Riset, Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 551-510.
- Edward Ocen, K. F. (2017). The role of training in building Affective Commitment: the mediating effect of job satisfaction. . *European Journal of Training and Development* , 1-16.
- Francis Boadu, E. D.-F. (2014). Training And Development: A Tool For Employee Performance In The District Assemblies In Ghana . *International Journal of Education and Research* , 513-522.
- Ghazanfar Faheem, S. C. (2012). Exploring the Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: Empirical Evidence from the Banking Sector in China. *Information Management and Business Review*, Vol. 4, No. 9, pp. 502-516 (ISSN 2220-3796).
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management* , 298-306.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector . *International Journal of Learning & Development* , 164-178.
- Hatane, H. d. (2016). Analisa Pengaruh Human Resource Management Terhadap Financial Performance Melalui Variabel Intervening Learning Organization (Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Surabaya). *Business Accounting Review*, VOL. 4, NO. 1, pp. 109-120.
- Istijanto. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- James R. Van Scotter, S. J. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 526-535.
- Jan de Kok, R. T. (2003). Family ownership and management and professional HRM practices: Empirical and theoretical perspective. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 2-23.
- Jaworskia, C. (2018). The Effect Training Satisfaction, Employee Benefits and Incentives on Part-time Employees Commitment. *Internasional Journal of Hospitality Management*, 1-12.
- Jha, S. (2011). Influence of psychological empowerment on affective, normative and continuance commitment A study in the Indian IT industry . *Journal of Indian Business Research* , 263-282.
- Kamuri, K. J. (2017). Electronic Human Resource Management : Inovasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi (Analisis Penerapan E-HRM Pada PT. Telkom Wilayah Kupang – NTT). *Journal Of Management (SME's)*, Vol. 4, No.1, p33-52.
- Kooij, D. T. (2009). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction : A meta-analysis. *Journal Of Organizational Behavior*.
- Lomax, R. G. (2016, september). *Structural equation modeling*. Diambil kembali dari Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/279528592>
- Mandey, P. M. (2014). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal EMBA*, 514-523.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia* . Bandung: PT Refika Aditama.
- Mardatillah, H. N. (2013). Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ. *Jurnal Teknik Industri FT USU*, 23-27.
- Marihot, H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mathis, R. L. (2008). *Human Resource Management. USA: South Western College*. South Western: United States of America.
- Michael Muma, A. I. (2014). Effect of Training Needs Assessment on Affective Commitment in Public Universities: A Case Study of Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 233-250.

- Michael S. Christian, A. S. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personel Psychology* , 89-136.
- Mumtaz Ali Memon, R. S. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 407-429.
- Mustabsar Awais, M. S. (2015). A Review: The Job Satisfaction Act as Mediator between Spiritual Intelligence and Organizational Commitment. *International Review of Management and Marketing*, 203-210.
- Nasurdin, A. M. (2015). High performance human resource practices, identification with organizational values and goals, and service-oriented organizational citizenship behavior: a review of literature and proposed model. *SHS Web of Conferences*, pp. 1-14.
- Nazaruddin, R. U. (2017). The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture and Job Discipline on Employees Performance. *Business Media Singapore* , 255-262.
- Neelam, T. (2014). See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <http://www.researchgate.net/publication/260111111> The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 86-98 ISSN: 2222-6990.
- Nkosi, S. M. (2015). Effects of training on Affective Commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa . *European Journal of Business and Management* , 104-109.
- Panjaitan, M. (2018). Peran Keterlibatan Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* , 52-60.
- Putri, E. D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Hotel Resty Menara Pekanbaru). *JOM FISIP*, 1-10.
- Rama Krishna, G. P. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 1-28.
- Ramay, S. B. (2008). Determinants of Organizational Commitment. *Institute of behavioral and applied management*, 226-238.
- Robbins, s. P. (2006 : 260). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- Septiadi, S. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3103-3132.
- Sriathi, I. G. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2253-2279 .
- Steven Sek-yum Ngai, C.-k. C. (2016). Effects of vocational training on unemployed youths' work motivation and work engagement: Mediating roles of training adequacy and self-actualization. *Department of Social Work*, pp. 1-21 DOI: 10.1016/j.childyouth.2016.02.020 .
- Sufya, D. H. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT.X . *Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, pp. 1-29.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wikaningrum, T. (2011). Praktek dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 15 No. 1, pp. 99-123.
- Wisaksono, A. (2014). Analysis of Involvement And Support Organization of Performance Organizational Commitment to Mediation (Study On Teaching Polines). *Fokus Ekonomi*, 46-64.
- Ziou, T. N. (2000). Contextual and non-contextual performance evaluation of edge detectors. *Pattern Recognition Letters* , 805-816.

LAMPIRAN

LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Penelitian

No	Bulan Kegiatan	September				Oktober				November				Februari				Maret				April				Mei				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal	X	X	X	X																												
2	Konsultasi		X			X	X	X							X		X			X													
3	Seminar Proposal											X																					
4	Revisi Porosal													X	X	X																	
5	Pengumpulan Data																X	X	X			X	X										
6	Olah Data																		X														
7	Analisis Data																	X	X														
8	Penulisan Akhir Naskah Skripsi																			X	X	X											
9	Pendaftaran Munaqasah																				X												
10	Munaqasah																					X											
11	Revisi Skripsi																					X											
12	Wisuda																												X				

Lampiran 2 : Surat Pernyataan Telah Melakukan Penelitian

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : VERLINA DWI PAMUNGKAS
NIM : 17.52.11.048
JURUSAN : MANAJEMEN BISNIS SYARIAH
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Terkait penelitian saya yang berjudul “PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN *WORK INVOLVEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI MASA PANDEMI *COVID-19*”.

Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar-benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima saksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 10 April 2021



Verlina Dwi Pamungkas

Lampiran 3 : Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Assalamualaikum. Wr. Wb.

Saya yang bertandatangan di bawah ini Verlina Dwi Pamungkas mahasiswa program studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Surakarta saat ini sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir untuk menyelesaikan studi S1 Manajemen Bisnis Syariah di IAIN Surakarta.

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab beberapa pernyataan yang akan saya ajukan sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan, yaitu berjudul **“PENGARUH PRAKTIK-PRAKTIK HRM DAN WORK INVOLVEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN SEKTOR PELAYANAN PUBLIK DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF DI MASA PADEMI COVID-19”**

Adapun kuisisioner ini ditujukan kepada karyawan yang bekerja di Sektor Pelayanan Publik selama pandemi covid-19 yang berada di seluruh wilayah Indonesia. Oleh karena itu, keakuratan jawaban yang sesungguhnya sangat saya harapkan dari Bapak/Ibu/Sdr/i. Kerahasiaan dari Bapak/Ibu sebagai responden akan dijamin. Besar harapan saya untuk mendapatkan bantuan dari Bapak/Ibu/Sdr/i.

Atas partisipasi dan bantuannya, saya mengucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum. Wr Wb

Hormat Saya,

Verlina Dwi Pamungkas

KUESIONER PENELITIAN

A. Identitas Responden

Isilah sesuai dengan pendapat bapak/ibu, dengan memberi tanda check (√) pada kolom jawaban yang dianggap tepat.

1. Jabatan :

<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	1	Manajer/ eselon 2	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	2	Supervisor/ eselon 3	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	3	Staf /tenaga pelaksana
---	---	----------------------	---	---	-------------------------	---	---	------------------------------

2. Tempat kerja :.....

3. Usia :

<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	1	26 – 30 th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	2	31 – 35 th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	3	36 – 40 th
<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	4	41 – 45 th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	5	46 – 50 th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	6	>50 th

4. Pengalaman :

<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	1	< 6th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	2	6 – 10 th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	3	11 – 15 th
<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	4	16 – 20 th	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	5	>20 th			

5. Gaji :

<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	1	< 3 juta	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	2	3 – 5juta	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	3	6 – 10 juta
<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	4	11 – 15 juta	<input style="width: 30px; height: 30px;" type="checkbox"/>	5	>15 juta			

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- Bacalah dengan seksama setiap pernyataan sebelum memberi jawaban. Jika saya meminta bapak/ibu/saudara memberikan nilai pada kuesioner, mohon berilah angka 1 sampai dengan 10 pada kotak yang tersedia. Nilai 1 diartikan **SEBAGAI “SANGAT TIDAK SETUJU (STS)”** dan nilai 10 diartikan sebagai **“SANGAT SETUJU (SS)”**. Misalnya: Dalam pengisian kuesioner

Lampiran 4 : Data Responden Hasil Kuesioner

1. Variabel Praktik-praktik HRM (X1)

Responden	PH1	PH2	PH3	PH4	PH5
1	8	8	8	8	9
2	7	8	10	10	8
3	7	9	10	10	10
4	9	9	7	9	7
5	9	10	10	10	8
6	10	10	10	10	10
7	8	8	10	10	9
8	9	9	9	9	9
9	8	9	8	8	8
10	10	9	10	10	8
11	2	10	10	10	8
12	9	8	9	9	9
13	9	9	7	8	9
14	9	8	10	10	10
15	8	8	10	8	5
16	8	7	8	9	9
17	10	9	10	10	10
18	10	10	10	10	10
19	8	7	7	8	8
20	7	6	7	6	7
21	9	10	10	10	10
22	5	10	7	8	8
23	10	9	8	9	10
24	8	8	8	8	8
25	10	10	10	10	10
26	10	10	10	10	10
27	9	10	10	10	10
28	9	10	10	9	9
29	10	10	10	10	10
30	8	10	10	10	9
31	7	7	8	8	6
32	9	8	10	10	10
33	10	9	9	10	8
34	6	6	7	8	6
35	10	10	10	10	6
36	6	7	7	7	4
37	8	8	8	8	9
38	10	10	10	10	10
39	8	8	9	9	9

40	10	10	10	10	10
41	6	10	6	7	10
42	10	10	10	10	10
43	5	9	8	8	6
44	7	7	7	8	9
45	9	10	10	10	10
46	10	10	10	10	9
47	8	8	7	7	8
48	7	8	8	8	7
49	8	9	9	8	10
50	9	8	8	8	8
51	9	9	8	8	8
52	10	10	10	10	10
53	10	10	10	10	10
54	7	7	9	8	8
55	9	9	6	7	7
56	10	10	10	10	7
57	8	8	8	8	8
58	9	10	10	10	7
59	7	6	6	7	6
60	10	10	10	10	10
61	9	7	8	3	9
62	7	6	6	7	5
63	10	10	10	10	10
64	9	9	6	7	7
65	10	10	10	10	10
66	9	9	10	10	10
67	10	10	10	10	10
68	10	10	10	10	10
69	10	10	10	10	10
70	9	9	9	9	9
71	8	8	8	6	9
72	9	8	8	9	8
73	10	10	10	10	10
74	10	10	10	10	10
75	8	9	8	8	9
76	9	8	8	7	7
77	10	10	7	10	10
78	9	8	9	9	9
79	8	5	6	6	9
80	6	5	6	7	8
81	8	8	8	8	8
82	9	10	10	9	10

83	7	7	7	8	8
84	8	8	8	8	8
85	8	5	6	6	5
86	6	6	7	7	7
87	9	7	8	3	9
88	10	10	10	10	10
89	5	9	9	9	9
90	9	9	9	9	9
91	8	7	8	7	8
92	8	9	8	7	6
93	10	10	10	10	10
94	9	10	10	10	10
95	10	9	9	9	8
96	8	6	8	8	8
97	9	9	9	9	9
98	7	8	8	8	7
99	10	10	10	10	10
100	7	5	5	5	2
101	9	8	9	8	8
102	10	10	10	10	8
103	8	6	6	6	5
104	8	8	8	9	9
105	10	10	10	10	10

2. Variabel *Work Involvement* (X2)

Responden	WI1	WI2	WI3	WI4	WI5
1	9	9	8	9	9
2	7	8	8	8	9
3	10	10	9	8	8
4	8	8	8	8	10
5	10	10	10	10	10
6	10	10	10	10	10
7	7	8	8	7	8
8	9	9	9	9	9
9	9	8	8	9	8
10	9	10	10	8	10
11	8	5	8	7	10
12	8	9	8	8	8
13	9	8	9	7	8
14	10	10	10	10	10
15	10	10	10	10	10
16	9	8	9	8	9

17	10	9	10	10	10
18	10	10	10	10	10
19	8	8	8	7	8
20	8	8	8	8	8
21	10	9	10	10	10
22	6	7	7	7	7
23	10	10	10	10	10
24	8	8	7	7	9
25	10	10	10	10	10
26	9	8	8	10	10
27	10	10	10	10	10
28	9	9	9	9	9
29	10	10	10	10	10
30	10	10	10	10	10
31	8	8	8	9	8
32	10	10	10	8	10
33	10	9	10	9	9
34	8	7	8	7	10
35	8	9	9	8	10
36	7	7	7	7	7
37	7	8	8	8	8
38	9	9	10	9	8
39	9	9	10	10	9
40	10	10	10	10	10
41	10	10	10	10	10
42	10	10	10	10	10
43	6	6	6	6	6
44	9	8	8	8	8
45	10	10	9	9	10
46	9	9	9	9	9
47	9	9	9	9	9
48	8	8	8	8	8
49	9	9	9	10	10
50	7	7	7	8	8
51	9	8	8	8	8
52	10	10	10	10	10
53	10	10	10	10	10
54	8	8	8	8	8
55	9	9	9	8	9
56	8	8	8	9	9
57	8	8	8	8	8
58	9	9	7	8	10
59	7	6	7	7	6

60	9	9	9	9	10
61	9	9	9	9	9
62	6	6	7	5	6
63	10	10	10	10	9
64	9	9	9	8	9
65	10	10	10	10	10
66	9	10	10	9	10
67	10	10	10	10	10
68	10	10	10	10	10
69	10	10	10	10	10
70	9	8	8	8	10
71	8	7	7	7	9
72	8	8	9	8	9
73	10	10	10	10	10
74	10	10	10	10	10
75	9	9	9	9	9
76	7	7	7	7	7
77	10	10	7	7	7
78	10	10	10	9	9
79	10	10	10	9	10
80	10	9	10	10	10
81	8	8	8	8	8
82	9	9	9	9	10
83	8	8	8	8	8
84	8	8	8	8	8
85	7	7	7	7	7
86	7	7	7	7	7
87	9	9	9	9	9
88	10	10	10	10	10
89	9	9	9	9	9
90	9	9	9	8	9
91	8	8	8	8	8
92	8	8	8	9	9
93	10	10	10	10	10
94	10	10	10	10	10
95	9	9	10	10	10
96	9	8	8	8	8
97	9	9	9	9	9
98	8	8	8	8	8
99	10	10	10	9	9
100	8	7	4	8	10
101	9	9	9	8	9
102	8	8	8	8	8

103	8	6	8	8	8
104	8	8	7	7	9
105	10	10	10	10	10

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Responden	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
1	8	9	8	7	8	8
2	9	9	9	9	9	9
3	9	10	10	10	10	10
4	8	7	8	10	10	9
5	10	10	9	10	10	10
6	9	9	8	9	9	10
7	8	7	8	7	9	8
8	9	9	9	9	9	9
9	10	9	9	9	9	9
10	10	10	9	10	10	10
11	10	10	8	9	7	6
12	9	8	9	9	8	9
13	9	8	7	10	9	10
14	10	10	10	10	10	9
15	10	9	9	10	10	9
16	9	9	8	9	9	9
17	10	10	10	10	10	10
18	10	10	10	10	10	10
19	9	8	8	8	9	8
20	9	9	9	9	9	9
21	10	10	9	10	10	10
22	8	6	7	6	8	6
23	10	9	9	10	9	10
24	8	8	8	8	8	8
25	10	10	10	10	10	10
26	8	8	7	9	9	8
27	9	9	8	8	9	9
28	9	9	9	9	9	8
29	10	10	10	10	10	10
30	10	10	10	10	10	10
31	8	8	8	8	8	8
32	10	10	10	10	10	10
33	9	10	8	9	9	10
34	8	7	7	7	6	9
35	10	9	10	10	10	10
36	8	8	8	8	8	8

37	8	8	8	8	8	8
38	9	9	5	9	10	10
39	10	9	8	9	10	9
40	10	10	10	10	10	10
41	10	10	10	10	10	10
42	10	10	10	10	10	10
43	8	7	6	6	6	6
44	8	8	7	9	10	8
45	9	9	9	8	10	10
46	9	9	9	9	9	9
47	9	9	9	9	9	9
48	8	8	8	8	8	8
49	10	9	9	9	10	10
50	9	9	8	8	9	8
51	9	8	8	9	8	8
52	10	10	10	10	10	10
53	10	10	10	10	10	10
54	9	8	8	9	8	7
55	8	9	10	9	9	10
56	8	8	8	7	7	8
57	8	8	8	8	8	8
58	9	7	4	5	9	8
59	7	6	7	6	7	7
60	9	9	9	9	9	10
61	7	9	9	9	8	9
62	6	6	6	6	6	7
63	9	9	9	9	9	9
64	8	9	10	9	9	10
65	10	10	10	10	10	10
66	10	9	9	9	9	9
67	10	10	10	10	10	10
68	10	10	10	10	10	10
69	10	10	10	10	10	10
70	9	9	8	9	9	9
71	9	8	8	8	8	7
72	8	7	8	9	8	7
73	10	10	10	10	10	10
74	10	10	10	10	10	10
75	10	9	9	9	9	9
76	9	9	7	9	9	8
77	10	7	5	10	10	8
78	10	10	9	9	10	10
79	7	6	6	6	7	7

80	10	10	9	8	10	10
81	8	8	8	8	8	8
82	9	9	9	9	9	9
83	8	7	8	8	7	8
84	8	8	7	8	8	8
85	8	8	7	9	8	9
86	7	7	7	7	7	7
87	7	9	9	9	8	9
88	10	10	10	10	9	10
89	8	8	8	8	8	7
90	9	8	9	9	9	9
91	8	8	8	7	7	7
92	8	8	8	9	9	8
93	9	9	9	10	9	10
94	10	10	9	10	10	10
95	10	10	9	9	9	9
96	9	8	7	8	7	7
97	9	9	9	9	9	9
98	8	8	8	8	8	8
99	10	9	8	10	9	10
100	7	6	5	8	9	7
101	9	9	8	9	10	9
102	8	8	8	8	8	9
103	10	8	8	8	9	9
104	8	7	8	8	9	10
105	10	10	10	10	10	10

4. Variabel Komitmen Afektif (Z)

Responden	KA1	KA2	KA3	KA4
1	9	7	8	8
2	8	8	8	8
3	10	10	10	10
4	8	8	8	7
5	10	8	8	8
6	10	10	9	9
7	8	8	8	7
8	10	9	9	9
9	10	9	9	9
10	10	10	10	10
11	10	8	7	7
12	9	8	8	8
13	8	6	9	9

14	10	10	8	9
15	8	8	8	8
16	8	8	8	8
17	10	10	8	5
18	10	10	10	10
19	8	8	8	8
20	9	7	7	7
21	9	9	9	9
22	8	7	7	7
23	10	10	10	9
24	9	7	8	7
25	10	10	10	10
26	10	7	7	10
27	10	9	9	9
28	9	9	9	9
29	10	10	10	10
30	10	10	10	10
31	7	7	8	7
32	10	10	10	8
33	10	8	10	9
34	9	7	7	7
35	10	10	10	10
36	5	5	5	5
37	8	8	8	8
38	10	9	9	8
39	7	9	9	9
40	10	10	10	10
41	10	10	10	10
42	10	10	10	10
43	6	6	6	7
44	10	8	8	10
45	10	10	10	10
46	9	9	9	9
47	9	9	9	9
48	7	7	7	7
49	10	10	10	10
50	9	8	7	7
51	9	9	9	8
52	10	10	10	10
53	10	10	10	10
54	7	7	7	7
55	8	8	8	9
56	9	9	9	9

57	8	8	8	8
58	7	9	7	7
59	7	7	7	6
60	10	10	9	9
61	10	9	9	9
62	6	7	6	5
63	10	10	10	10
64	8	8	8	9
65	10	10	10	10
66	10	10	10	10
67	10	10	10	10
68	10	10	10	10
69	10	10	10	10
70	9	8	8	8
71	9	10	6	8
72	8	8	9	8
73	10	10	10	10
74	10	10	10	10
75	9	9	9	9
76	8	6	8	6
77	10	10	10	10
78	10	10	10	9
79	10	10	10	10
80	10	10	9	10
81	8	8	8	8
82	9	9	9	8
83	7	8	8	8
84	8	7	7	7
85	7	7	8	7
86	7	6	7	6
87	10	9	9	9
88	10	10	10	10
89	10	9	9	9
90	9	9	9	8
91	8	8	8	7
92	9	9	9	8
93	10	9	8	8
94	10	9	9	9
95	10	10	10	10
96	9	8	9	7
97	9	9	9	9
98	9	9	9	9
99	10	10	10	10

100	10	8	8	4
101	9	9	9	9
102	10	9	9	9
103	8	8	9	8
104	9	9	9	8
105	10	10	10	10

Lampiran 5 : Hasil Output SPSS

1. Uji Validitas dan Reliabilitas
1.1. Praktik HRM

Uji Validitas (X1)							
Correlations							
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Praktik HRM
X1.1	Pearson Correlation	1	,499**	,505**	,430**	,480**	,709**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X1.2	Pearson Correlation	,499**	1	,727**	,729**	,602**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X1.3	Pearson Correlation	,505**	,727**	1	,782**	,608**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X1.4	Pearson Correlation	,430**	,729**	,782**	1	,549**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X1.5	Pearson Correlation	,480**	,602**	,608**	,549**	1	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105	105	105
Praktik HRM	Pearson Correlation	,709**	,864**	,879**	,850**	,798**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas (X1)	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,877	5

1.2. Work Involvement

Uji Validitas (X2)							
Correlations							
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Work Involvement
X2.1	Pearson Correlation	1	,871**	,811**	,806**	,733**	,936**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X2.2	Pearson Correlation	,871**	1	,816**	,776**	,661**	,917**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X2.3	Pearson Correlation	,811**	,816**	1	,789**	,652**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X2.4	Pearson Correlation	,806**	,776**	,789**	1	,739**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105
X2.5	Pearson Correlation	,733**	,661**	,652**	,739**	1	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105	105	105
Work Involvement	Pearson Correlation	,936**	,917**	,906**	,912**	,835**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas (X2)	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,942	5

1.3. Kinerja Karyawan

Uji Validitas (Y)								
Correlations								
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Kinerja Karyawan
Y1	Pearson Correlation	1	,774**	,566**	,697**	,724**	,622**	,836**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Y2	Pearson Correlation	,774**	1	,774**	,754**	,682**	,734**	,913**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Y3	Pearson Correlation	,566**	,774**	1	,677**	,525**	,656**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Y4	Pearson Correlation	,697**	,754**	,677**	1	,744**	,718**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Y5	Pearson Correlation	,724**	,682**	,525**	,744**	1	,752**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Y6	Pearson Correlation	,622**	,734**	,656**	,718**	,752**	1	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105	105	105	105
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,836**	,913**	,825**	,887**	,847**	,867**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas (Y)	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,929	6

1.4. Komitmen Afektif

Uji Validitas (Z)						
Correlations						
		Z1	Z2	Z3	Z4	Komitmen Afektif
Z1	Pearson Correlation	1	,768**	,721**	,658**	,869**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105
Z2	Pearson Correlation	,768**	1	,799**	,727**	,915**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	105	105	105	105	105
Z3	Pearson Correlation	,721**	,799**	1	,789**	,918**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	105	105	105	105	105
Z4	Pearson Correlation	,658**	,727**	,789**	1	,892**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	105	105	105	105	105
Komitmen Afektif	Pearson Correlation	,869**	,915**	,918**	,892**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas (Z)	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,918	4

2. Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

2.1. Persamaan Model 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,650	2,065		1,283	,202
	Praktik HRM	,137	,056	,188	2,445	,016
	Work Involvement	,601	,066	,697	9,089	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif

2.2. Persamaan Model 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	10,929	2,862		3,819	,000
	Praktik HRM	,160	,079	,168	2,024	,046
	Work Involvement	,681	,122	,604	5,569	,000
	Komitmen Afektif	,140	,136	,107	2,029	,041

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

3. Uji Asumsi Klasik

3.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas Model 1			
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000
	Std. Deviation		2,38525503
Most Extreme Differences	Absolute		,098
	Positive		,057
	Negative		-,098
Test Statistic			,098
Asymp. Sig. (2-tailed)			,014 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		,245 ^d
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,234
		Upper Bound	,256

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Uji Normalitas Model 2			
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Residual
N			105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000
	Std. Deviation		3,26289400
Most Extreme Differences	Absolute		,100
	Positive		,096
	Negative		-,100
Test Statistic			,100
Asymp. Sig. (2-tailed)			,011 ^c
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		,230 ^d
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,219
		Upper Bound	,241
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 299883525.			

3.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas Model 1								
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,650	2,065		1,283	,202		
	Praktik HRM	,137	,056	,188	2,445	,016	,485	2,062
	Work Involvement	,601	,066	,697	9,089	,000	,485	2,062
a. Dependent Variable: Komitmen Afektif								

Uji Multikolinearitas Model 2								
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	(Constant)	10,929	2,862		3,819	,000		
	Praktik HRM	,160	,079	,168	2,024	,046	,458	2,183
	Work Involvement	,681	,122	,604	5,569	,000	,268	3,732
	Komitmen Afektif	,140	,136	,107	2,029	,041	,291	3,436
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan								

3.3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas Model 1						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,002	,001		-1,814	,073
	Praktik HRM	,097	,068	,330	1,424	,158
	Work Involvement	,010	,038	,064	,275	,784

a. Dependent Variable: ABS_RES1

Uji Heterokedastisitas Model 2						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	-,003	,001		-2,013	,047
	Praktik HRM	,113	,103	,249	1,101	,274
	Work Involvement	,043	,094	,170	,461	,646
	Komitmen Afektif	,015	,101	,047	,145	,885

a. Dependent Variable: ABS_RES2

4. Uji Ketepatan Model

4.1. Uji F

Uji F Model 1						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1441,289	2	720,644	124,228	,000 ^b
	Residual	591,702	102	5,801		
	Total	2032,990	104			

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif

b. Predictors: (Constant), Work Involvement, Praktik HRM

Uji F Model 2						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	2373,014	3	791,005	72,154	,000 ^b
	Residual	1107,234	101	10,963		
	Total	3480,248	104			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Praktik HRM, Work Involvement						

4.2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi Model 1				
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 ^a	,709	,703	2,409
a. Predictors: (Constant), Work Involvement, Praktik HRM				
b. Dependent Variable: Komitmen Afektif				

Uji Koefisien Determinasi Model 2				
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	,826 ^a	,682	,672	3,311
a. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Praktik HRM, Work				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Lampiran 6 : Daftar Riwayat Hidup

**CURRICULUM
VITAE***(Daftar Riwayat Hidup)***DATA PRIBADI**

Nama	: Verlina Dwi Pamungkas
TTL	: Klaten, 8 Oktober 1999
Jenis kelamin	: Perempuan
Agama	: Islam
Kewarganegaraan	: WNI
Tinggi Badan	: 161cm
Berat Badan	: 67kg
Alamat	: Padokan 01/07 Kuncen, Ceper, Klaten.
Telepon	: 082144403566
E-mail	: verlinadwipamungkas99@gmail.com
Kode Pos	: 57465

RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

Jenjang	Sekolah/ Institusi/ Universitas
Sekolah Dasar (2005-2011)	SD Negeri 1 Kuncen
SMP (2011-2014)	SMP Negeri 4 Delanggu
SMA (2014-2017)	SMA Negeri 1 Wonosari
Perguruan Tinggi (2017-2021)	IAIN Surakarta

Lampiran 7 : Bukti Plagiasi

ORIGINALITY REPORT			
6%	3%	0%	5%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	1%	
2	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	1%	
3	jurnal.umj.ac.id Internet Source	<1%	
4	rezpozitorij.unizg.hr Internet Source	<1%	
5	mafiadoc.com Internet Source	<1%	
6	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	<1%	
7	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%	
8	Submitted to UIN Raden Intan Lampung Student Paper	<1%	
9	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur	<1%	

Student Paper

10	Submitted to Defense University Student Paper	<1 %
11	Submitted to Politeknik Negeri Bandung Student Paper	<1 %
12	Dewi Ratiwi Meiliza, Rizky Eka Febriansah, Tria Wahyuningtyas. "Pengaruh Karakteristik Individu, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan SPPBE PT. Win Med Indonesia di Sidoarjo", JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan), 2019 Publication	<1 %
13	Submitted to Universitas Ibn Khaldun Student Paper	<1 %
14	Submitted to Kumoh National Institute of Technology Graduate School Student Paper	<1 %
15	Submitted to STIE Perbanas Surabaya Student Paper	<1 %
16	Submitted to Universitas Islam Negeri Raden Fatah Student Paper	<1 %
17	Submitted to Palos Verdes High School Student Paper	<1 %
	Submitted to Lincoln High School	

18	Student Paper	<1 %
19	Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha Student Paper	<1 %
20	Submitted to Great Oak High School Student Paper	<1 %
21	Submitted to IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung Student Paper	<1 %
22	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
23	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
24	Submitted to Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Student Paper	<1 %
25	Submitted to Universitas Tadulako Student Paper	<1 %
26	Submitted to Amity University Student Paper	<1 %
27	Submitted to KYUNG HEE UNIVERSITY Student Paper	<1 %
28	id.123dok.com Internet Source	<1 %