

Impact Komitmen Organisasi dimediasi Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di Metro

Yateno¹ dan Andiana Rosid²

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Metro ,
Jl. Ki. Hajar Dewantara No.116 Kota MetroTelp (62) 725 42454, 45931
yatno.apta@gmail.com & rasydande@gmail.com / rasydande@yahoo.co.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi langsung pada kinerja pegawai dan hubungan tak langsung yang dimediasi oleh kompetensi sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode secara variatif dengan pengumpulan data primer melalui instrumen penelitian berupa kuesioner yang didistribusikan kepada pegawai kesemua level jabatan fungsional secara random sebanyak 200 responden dan *indepth interview* di empat rumah sakit swasta kota Metro dan analisis data dilakukan dengan model analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Smart PLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasi yang direfleksikan oleh tiga komponen yaitu *affective commitment and continuance commitment* tidak dapat memberikan impact langsung pada kinerja pegawai, tetapi *normative commitment* dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai, selanjutnya komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh positif tidak langsung pada kinerja pegawai melalui proses mediating oleh kompetensi sumber daya manusia serta tingkat komitmen organisasi rata-rata ke empat obyek tersebut tergolong masih rendah.

Kata kunci : Komitmen Organisasi, Kompetensi Sumber daya manusia, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the effect of direct organizational commitment on employee performance and indirect relationships mediated by human resource competencies. The method used in this research is the method are varied with primary data collection through research instrument was a questionnaire distributed to employees of all these levels of functional positions at random as many as 200 respondents and in-depth interviews in four private hospitals in Metro City - Lampung and data analysis performed by the analysis model Structural equation Modeling (SEM) with Smart PLS (Partial Least Square).

Research shows that organizational commitment that is reflected by the three components, namely affective commitment and continuance commitment can not provide impact directly on the performance of employees, but normative commitment provide positive and significant impact on the performance of employees, then the organization's commitment providing a positive influence indirectly on performance Employees through the mediating process by the competence of human resources and the level of organizational commitment on average to four objects is still low.

Keywords: *Competence of human resources, Employee performance. Organizational Commitment*

PENDAHULUAN

Manajemen rumah sakit merasa terdesak untuk membuat statement harus lebih peduli kepada pelayanan yang prima, maka anggota organisasi harus mempunyai komitmen yang tinggi. Meyer dan Allen (1997) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan bekerja penuh dengan dedikasi dan tanggung jawab, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap hal terpenting yang harus mereka dicapai yaitu pencapaian tugas dan tanggung dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik, untuk kepentingan organisasi. Hal ini mendorong karyawan untuk memberikan loyalitas dan tanggung jawab yang lebih demi keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja, begitu juga halnya yang disampaikan oleh Baugh & Roberts, (1994), dengan didukung tingkat pendidikan dan masa kerja serta kompetensi yang cukup oleh anggota organisasi, maka akan memberikan peluang untuk mempunyai komitmen yang tinggi.

Setiap organisasi harus memperlakukan, menilai, dan menghormati karyawan dari perspektif pelanggan internal Longbottom *et. al*, (2006) dalam rangka untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat. Komitmen organisasi telah banyak diteliti dalam penelitian sebelumnya, dan konsep ini penting untuk organisasi di industri jasa karena berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan karyawan (Sihombing & Gustam, 2007). Teori telah mencatat pentingnya kepuasan karyawan dan komitmen dalam mempertahankan karyawan yang bekerja di industri jasa, serta pentingnya retensi karyawan untuk keberhasilan organisasi yang berorientasi layanan (Heskett & Schlesinger, 1994).

Karakteristik tertentu dari komitmen organisasi anggota, telah diidentifikasi sebagai variabel penting dalam memahami perilaku kerja karyawan dalam organisasi

(Lee, 2007). Oleh karena itu, untuk kepentingan keduanya yaitu organisasi dan karyawan, maka organisasi harus fokus pada budaya komitmen organisasi (Chelladurai, 1999).

Rumah Sakit swasta di Kota Metro yang bergerak dibidang Jasa Medis, telah didirikan cukup lama, hal ini harus mendapatkan dukungan yang baik dari pihak manajemen yaitu komitmen organisasi yang berkembang dan dikembangkan di masing-masing rumah sakit swasta di Kota Metro. Tujuannya tentu dalam rangka meningkatkan serta menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan para pasien. Perlu diketahui bahwa penelitian terkait pengaruh komitmen organisasi pada kinerja anggota organisasi di Rumah Sakit Swasta di Kota Metro belum pernah dilakukan, sehingga belum dapat diketahui pengaruhnya secara nyata terhadap kinerja anggota organisasinya.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Menurut Greenberg dan Baron (1993), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Mowday *et. all*. (1982) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Randall, Fedor, dan Longenecker (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan tingkat *turnover* (Caldwell *et.all* 1990; Mowday *et.al*, 1982; Shore & Martin, 1989), juga dengan tingkat

kelambanan dalam bekerja (Angle et. All 1981). Steers (1977) juga menyatakan bahwa komitmen berkaitan dengan intensi untuk bertahan dalam organisasi, tetapi tidak secara langsung berkaitan dengan unjuk kerja karena unjuk kerja berkaitan pula dengan motivasi, kejelasan peran, dan kemampuan karyawan.

Komitmen organisasi menurut pendapat Wiener (1982), adalah komponen komitmen yang menekankan kepada **komitmen normatif** yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga dapat memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan dilandasi adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Berdasarkan statement dari Wiener, maka komitment organisasi berhasil disempurnakan oleh Allen dan Meyer (1990), mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Meyer dan Allen (1997) menyampaikan hal yang sama tentang komitmen organisasi, bahwa komitment orgnanisasi direfleksikan menjadi tiga komponen pokok yaitu komitmen afektif komitmen kontinuans dan komitmen normatif .

Adapun penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut.

1. Komitmen afektif adalah berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang mengikinkan/ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
2. Komitmen kontinuans berkaitan kesadaran mereka akan biaya dan atau resiko yang harus ditanggung ketika mereka meninggalkan

organisasi. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) atau membutuhkan sehingga mereka melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

3. Komitmen normatif merefleksikan, dengan perasaan mempunyai kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi. Hal ini berarti, bahwa karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi, bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (1982) dan Allen & Meyer, (1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang “apa yang benar” serta berkaitan dengan masalah moral.

Pengukuran Komitmen Organisasi

Berdasarkan tipologi komitmen organisasi salah satu pengukuran komitmen organisasi yang terkenal adalah *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang disusun oleh Porter dan Smith pada tahun 1970. Kuesioner ini mengukur komitmen afektif melalui 15 pertanyaan yang berbentuk skala Likert yang terdiri dari 7 angka, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju terhadap pernyataan.

Untuk mengukur komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen, Allen dan Meyer telah beberapa kali merevisi alat ukur yang telah disusun. Revisi terakhir dilakukan oleh Meyer dan Allen pada tahun 1997. Alat ini terdiri dari 21 item, dimana setiap komponen diwakili oleh 8 item pernyataan. Skala komitmen organisasi

diklasifikasikan menjadi 2 skor yaitu skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan nilai 5 (sangat setuju).

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Spencer & Spencer (2007) kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu (1) motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), (2) faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), (3) konsep diri (gambaran diri), (4) pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan (5) keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Sedangkan Fogg (2004) hanya membagi kompetensi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi *differentiating* adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Kinerja Anggota organisasi

Secara tradisional, kinerja dalam organisasi telah diukur dengan menggunakan indikator keuangan seperti keuntungan, pangsa pasar, pendapatan dan tingkat pertumbuhan (Demirbag et.al, 2006). Namun, indikator non-keuangan juga harus diperhatikan dalam mengakses kinerja yang biasanya dikembangkan sesuai dengan hasil sumber daya manusia seperti omzet, absensi, kepuasan kerja, produktivitas dan kualitas (Abdalkrim, 2013).

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai kesuksesan, organisasi harus memberikan prioritas utama pada kinerja karyawan (Imran et.al 2012). Kinerja karyawan adalah bagaimana cara mencapai tujuan organisasi dan

menghubungkan perilaku interpersonal mereka dengan norma organisasi (Imran et al., 2012), dan penyelesaian tugas timbal balik yang disepakati bersama secara tepat waktu, efektif dan efisien, sebagaimana yang ditetapkan oleh Majikan (Tinofirei, 2011). Dalam penelitian ini kinerja karyawan dapat diukur dari aspek non finansial yang meliputi kompetensi, motivasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan.

Masing-masing aspek pengukuran dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Becker et al. (2001) mengatakan bahwa kompetensi mengacu pada karakter *knowledge, skill, dan abilities* setiap individu atau karakter personal yang mempengaruhi *job performance* individu secara langsung. Gibson et al. (2003) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah salah satu faktor penentu kinerja. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Igalens and Roussel (1999) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan sesuatu yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja yang dimiliki oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Dole and Schroeder (2001) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan menurut McShane dan Von Glinov (2005:426) memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan dimana semakin tinggi kesesuaian antara tingkat kematangan bawahan dengan kemampuan dan kemauan pemimpinnya maka karyawan akan merasa mendapatkan perlindungan dan bimbingan dari pemimpin yang pada akhirnya bersedia untuk menyumbangkan karya terbaiknya untuk perusahaan.

Kerangka Konseptual

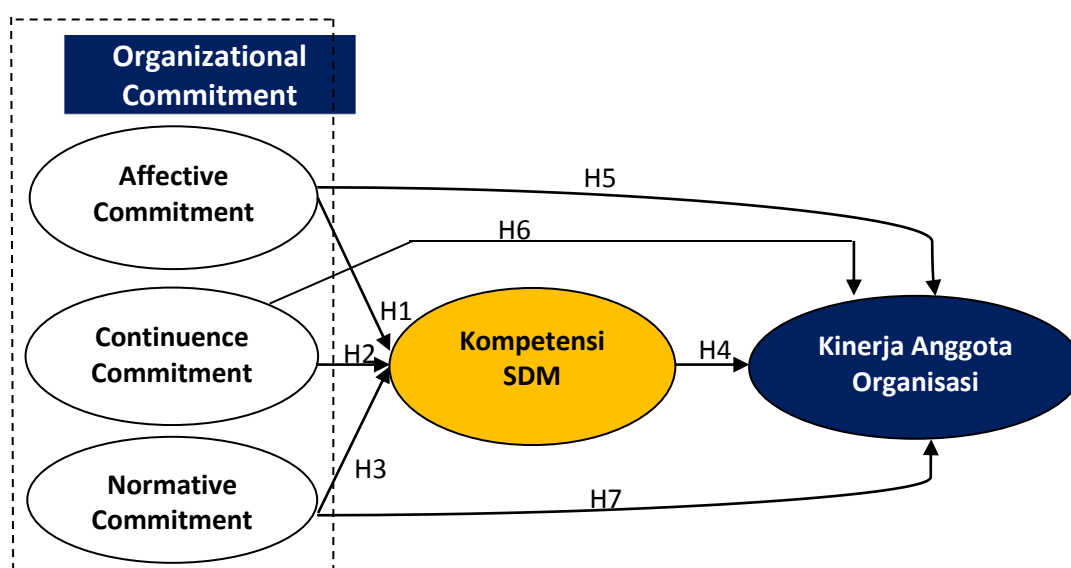
Komitmen organisasi menurut Allen dan Mayer (1990), ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu (1) Komitmen afektif, (2)

Komitmen kontinuans (3) Komitmen normatif. Kemudian kompetensi SDM menurut pendapat Spencer & Spencer (2008) terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Kami mendefinisikan pengukuran kinerja individu sebagai proses yang mendukung sistem kontrol organisasi dengan menghubungkan pekerjaan dari masing-masing individu karyawan atau semua level karyawan untuk dapat mendukung misi keseluruhan unit kerja. Pengelolaan individu bersifat kompleks dan dapat dilihat melalui beberapa lensa teoritis; misalnya melalui perilaku organisasi, politik, hubungan kekuasaan, dan sebagainya. Pada dasarnya terdapat dua perspektif utama yang paling dominan untuk memahami tindakan karyawan: teori kontrol (atau teori utama) dan teori motivasi. Perspektif pertama

memberikan beban pada kebutuhan yang melekat, untuk monitoring secara formal dan mekanisme insentif (Armstrong, 1991). Perspektif kedua mengakui bahwa ada alternatif lain untuk memastikan komitmen karyawan pada sebuah organisasi antara lain: inspirasi kepemimpinan, tanggung jawab yang didelegasikan, dan lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan motivasi kebutuhan alami karyawan untuk berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi (Furnham, 1997; Mc. Clelland 1961).

Pada dasarnya kinerja karyawan memiliki tiga fungsi komponen yaitu; (1) kemampuan, (2) motivasi, dan (3) peluang. Menurut pendapat Lepak et.al (2006), untuk memaksimalkan kontribusi karyawan, faktor SDM dapat berorientasi untuk dapat mempengaruhi salah satu dari tiga faktor utama dari: (1) faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan; (2) faktor motivasi dan usaha; Dan (3) faktor kesempatan untuk berkontribusi. Dari uraian di atas, maka kerangka konsep penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual dan Model Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian

Dari perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan telah

dituangkan dalam kerangka pikir, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif *affective commitment* terhadap Kompetensi SDM

H2: Terdapat pengaruh positif *continuance commitment* terhadap Kompetensi SDM

H3: Terdapat pengaruh positif *normative commitment* terhadap Kompetensi SDM

H6: Terdapat pengaruh positif *continuance commitment* terhadap Kinerja pegawai

H7: Terdapat pengaruh positif *normative commitment* terhadap Kinerja pegawai

H4: Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi mediating Kompetensi SDM pada Kinerja pegawai

H5: Terdapat pengaruh positif *affective commitment* terhadap Kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara triangulasi (gabungan).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini telah ditetapkan oleh peneliti adalah anggota organisasi semua level karyawan non medis dan para medis di Rumah Sakit Swasta di Kota Metro. Anggota organisasi dipilih secara acak sebesar 200 responden sebagai sampel yang merupakan wakil dari populasi yang akan diteliti. Besaran sampel yang digunakan pedoman berdasarkan jumlah data yang akan digunakan dalam model analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Smart PLS (Partial Least Square)*. Menurut Ferdinand (2002), beberapa pedoman penentuan besarnya sample size untuk SEM diberikan sebagai berikut Apabila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (*maximum likelihood estimation*) besar sampel yang disarankan adalah antara 100 hingga 200.

Definisi Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel adalah mendefinisikan konsep atau variabel untuk dapat mengukur keadaan suatu fenomena

atau gejala. Operasionalisasi merupakan perubahan dari konstruk abstrak menuju ukuran konkret.

Komitmen Organisasi menurut pendapat Allen dan Mayer (1990), terdapat tiga aspek: *Affective Commitment* (X1) yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. *Continuance Commitment* (X2) suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan. *Normative Commitment* (X3) adalah adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi

Kompetensi SDM (Y1) adalah merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan. Hal ini dikemukakan oleh Spencer & Spencer (2008), bahwa kompetensi SDM terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu (1) motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), (2) faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), (3) konsep diri (gambaran diri), (4) pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan (5) keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas),

Kinerja anggota organisasi (Y2) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama, Becker et al. (2001) tentang kompetensi, Gibson et al. (2003) mendefinisikan tentang motivasi, Igalens and Roussel (1999), Dole dan Schroeder (2001) tentang kepuasan kerja, McShane dan Von Glinov (2005:426) menyatakan tentang gaya kepemimpinan.

Prosedur Pengambilan Data

Prodesur pengambilan data penelitian dilakukan melalui langkah penentuan sampel dari populasi penelitian dengan cara sistem acak kepada sejumlah karyawan medis dan non medis berlaku untuk semua level jabatan mulai level atas sampai dengan level pelaksana (dalam pelaksanaan distribusi kuesioner berdasarkan kebijakan masing-masing Manajemen Rumah Sakit). Populasi tersebar di 4 (empat) Rumah Sakit Swasta di Kota Metro (RS. Mardiyawuyo, RS Muhammadiyah, RS. Islam dan RS AMC). Sampel yang akan diambil peneliti sebanyak 200 karyawan medis dan non medis semua level jabatan, masing-masing Rumah Sakit akan diambil sampelnya sebanyak 50 responden untuk mendapatkan jawaban pernyataan dari karyawan terhadap indikator variabel penelitian yang digunakan. Pengukuran persepsi menggunakan skala Likert yaitu 1 hingga 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju), skala tersebut berlaku untuk setiap pernyataan dalam kuisisioner yang diajukan kepada responden.

Metode Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut :

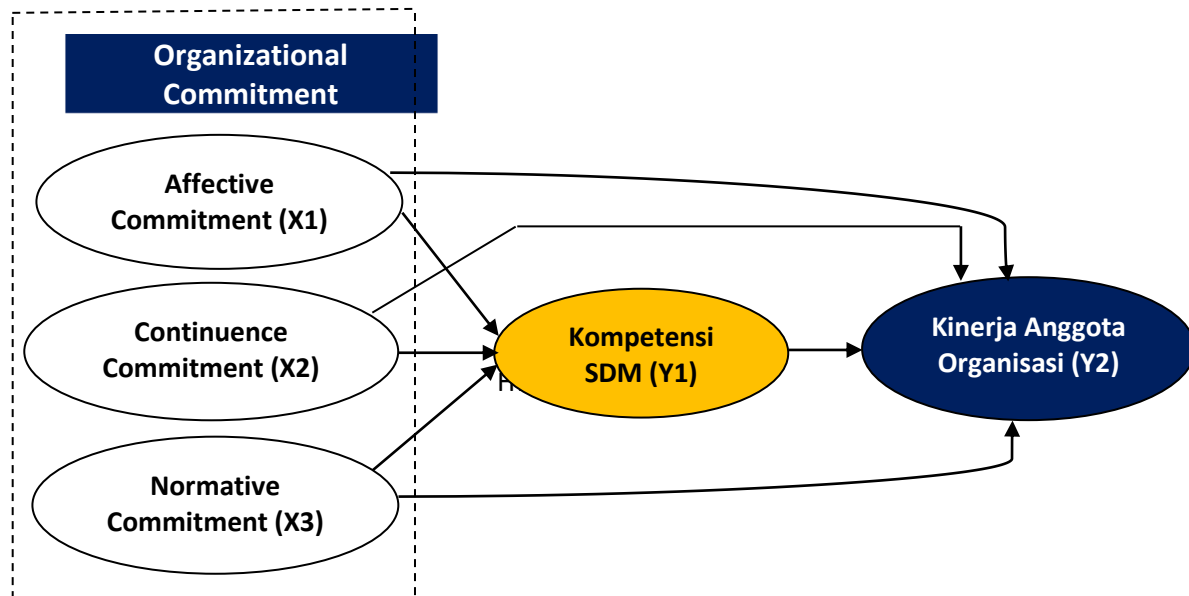
Menilai *Outer Model* (Measurement Model)

Pengujian model pengukuran digunakan untuk memvalidasi model penelitian yang dibangun dengan 2 parameter utama yang dibangun adalah pengujian validitas konstruk (*Convergent Validity dan Discriminant Validity*) dan pengujian konsistensi internal (*Composite Reliability*). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali 2006).

Menilai *Inner Model* (Structural Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2006). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan

konstruk endogen, seperti terdapat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Integrasi Konstruk

Evaluasi Sampel

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan distribusi kuesioner secara langsung kepada 200 responden. Tingkat pengembalian kuesioner sebesar **96,5%**. Atau sebanyak 193 kuesioner yang diterima, semuanya memenuhi prasarat untuk diolah. Selanjutnya data tersebut dianalisis menggunakan *software SEM* dengan *Partial Least Square (PLS)*. *Smart PLS* adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*) yang tidak didasarkan pada banyak asumsi. Pengujian dengan pendekatan *SmartPLS* dilakukan dengan 2 tahap evaluasi *Outer Model (Measurement Model)* dan *Inner Model (Structural Model)*

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis *Outer Model (Measurement Model)*

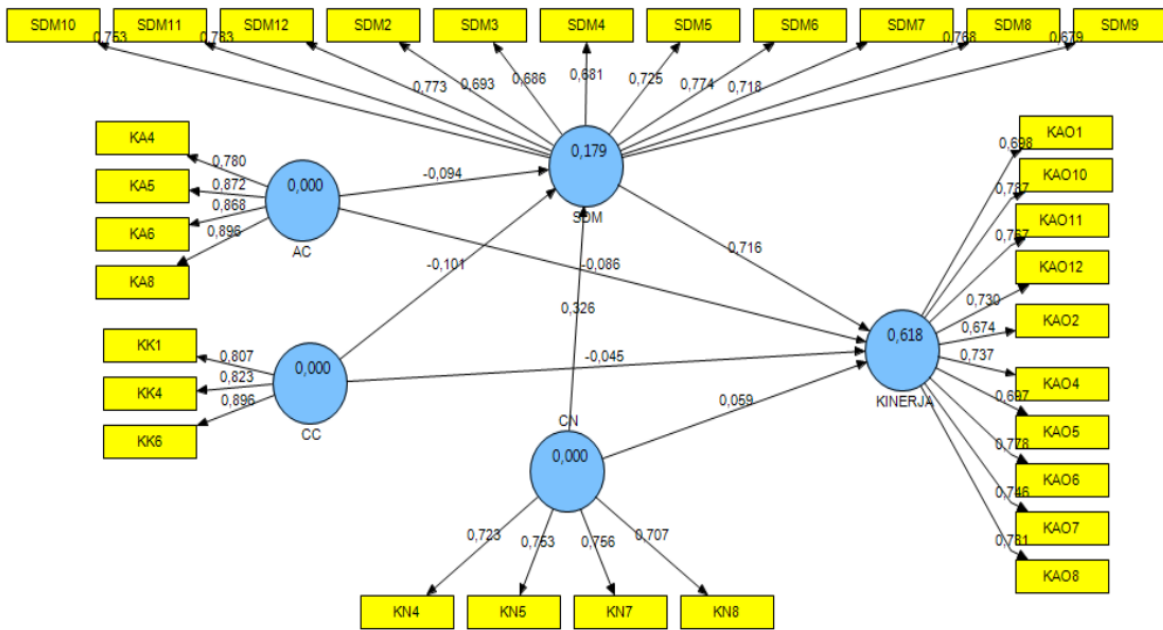
Dalam melakukan analisis *outer model* penulis dalam penelitian ini menggunakan *software SmartPLS 2.0*, dalam *software Partial Least Square (PLS)* ini

terdapat tiga kriteria penting untuk melakukan analisis *outer model* yaitu (1). *Convergent Validity*, (2). *Discriminant Validity* dan (3). *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software SmartPLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan baik jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur (Hulland, 1999). Namun menurut Chin, 1999 (dalam Ghazali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai.

Dalam penelitian ini konstruk yang akan dilakukan analisa dengan menggunakan *software SmartPLS* meliputi *Affectif Commitment (AC)* dengan 8 indikator; *Continuans Commitment (AC)* dengan 8 indikator; *Normatif Commitment (NC)* dengan 8 indikator *Kompetensi SDM* 12 indikator dan *kinerja pegawai* 12 indikator. Analisis *outer model* bertujuan untuk melihat korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score konstruknya*.

Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,70. Path diagram yang digunakan sebagai input pada SmartPLS 2.0

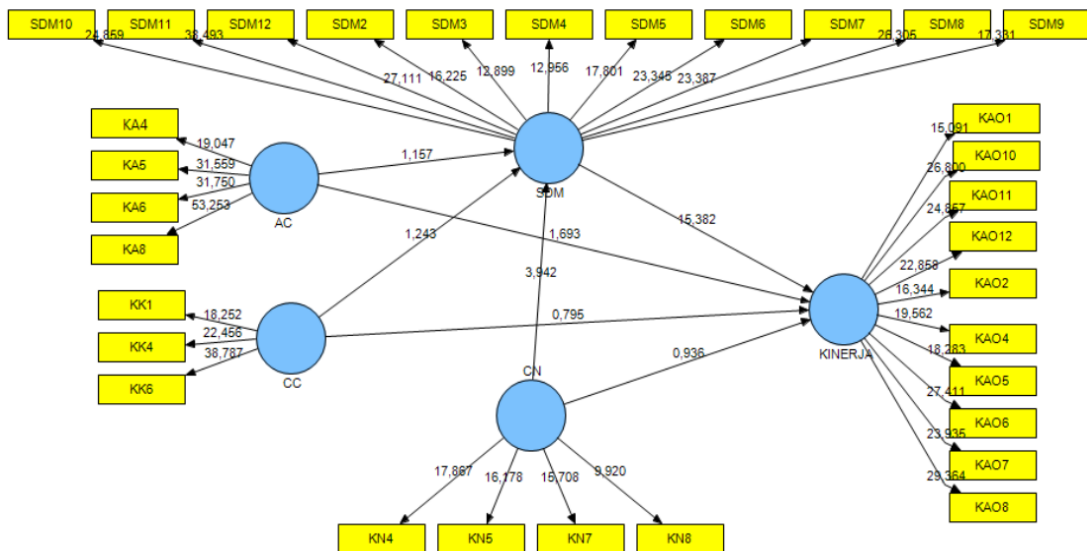
dalam penelitian ini, bahwa hasil pengolahan data dapat dilihat pada gambar berikut ini dengan menggunakan SmartPLS.



Gambar 3. Output path diagram Outer Model Orginal Sampel

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan software SmartPLS 2.0 dapat dilihat pada gambar 3, korelasi antara konstruk secara keseluruhan mempunyai nilai faktor loading > 0.5 . Nilai *Convergent Validity* untuk *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5, *Discriminant Validity* (*Cross Loading* >

Correlations), *Cronbachs Alpha* (> 0.6) and *Composite Reliability* (> 0.7). Demikian pula pengujian terhadap kelayakan model, nilai t-statistik lebih besar dari t hitung (1.96), setelah dilakukan proses *Bootstrapping* hasil output ataupun Output path diagram dapat dilihat pada gambar 4 sebagai berikut :



Gambar 4. Output path diagram Bootstrapping

Outer Loadings (Nilai *Original Sample estimate*), gambar 4 merupakan output path loading factor (*convergent validity*) yang merupakan hasil dari setiap indikator, berarti bahwa korelasi antara konstruk variabel secara keseluruhan mempunyai nilai loading faktor antara **0,673731 - 0.896068** sudah dapat dikatakan valid. Menurut Chin, 1999 (dalam Ghozali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading factor mempunyai nilai > 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai. Dengan

demikian semua nilai *loading factor* dari indikator konstruk *Affective Commitment* (AC), *Continuans Commitment* (CC), *Normative Commitment* (NC) dan Kompetensi SDM dan kinerja pegawai, secara keseluruhan nilai *loading factor* > 0.5 dan nilai t-statistik > 1.96 . Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut **valid**. Hasil pengujian AVE (*Average Variance Extracted*) sebaiknya harus dapat menunjukkan nilai lebih besar dari 0.5 seperti ditampilkan pada tabel 1. sebagai berikut :

Tabel 1		Tabel 2	
Nilai AVE		Cronbachs Alpha	
	AVE		Cronbachs Alpha
AC	0,73161	AC	0,878182
CC	0,710238	CC	0,803452
CN	0,539975	CN	0,717191
KINERJA	0,548273	KINERJA	0,908071
SDM	0,534925	SDM	0,912956
Sumber : Output SmartPLS, 2017		Sumber : Output SmartPLS, 2017	

Berdasarkan hasil pengujian yang ditampilkannya pada tabel 1 secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *Discriminant Validity* yaitu hasil uji menunjukan $> 0,5$, sesuai pendapat Ghozali (2006). Selain kriteria *Discriminant Validity*, juga dapat diketahui nilai *Cronbachs Alpha* dan *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk.

Cronbachs Alpha dikatakan baik jika masing-masing konstruk memiliki nilai diatas 0.60 . Hasil estimasi dari nilai masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel 2, sedangkan *Composite Reliability* dikatakan baik jika masing-masing konstruk juga harus memiliki nilai diatas $0,70$. Hasil estimasi dari nilai masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel 3

Tabel 3		Tabel 4	
Composite Reliability		R Square	
	Composite Reliability		R Square
AC	0,91579	AC	
CC	0,880063	CC	
CN	0,824301	CN	
KINERJA	0,923699	KINERJA	0,618113
SDM	0,926553	SDM	0,178895

Sumber : Data diolah Output SmartPLS, 2017

Semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant*

validity. Nilai *composite reliability*, tetapi ada yang mempunyai nilai *composite*

reliability yang terendah adalah sebesar (0,824301) yaitu pada konstruk *Normative Commitment* (NC)

Analisis Structural Model (*Inner Model*)

Dalam melakukan analisis model dengan smartPLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive.

Hasil uji estimasi *R-square* dapat yang ditunjukkan pada Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai *R-square* konstruk *Affective Commitment* (AC), *Continuans Commitment* (CC), *Normative Commitment* (NC) terhadap konstruk Kompetensi SDM (SDM) sebagai variabel mediasi (Intervening) sebesar 0,178895 artinya variasi dari semua variabel bebas dapat

menerangkan intervening sebesar 17,88%, pengaruh langsung dan tak langsung antara konstruk *Affective Commitment* (AC), *Continuans Commitment* (CC), *Normative Commitment* (NC), Kompetensi SDM (SDM) sebagai variabel intervening terhadap konstruk kinerja pegawai (KAO) sebagai variabel endogen sebesar 0,618113 artinya variasi dari semua variabel bebas dapat menerangkan intervening sebesar 61,81%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti. Semakin tinggi *R-square*, maka semakin baik model persamaan struktural.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai output t-statistik dan path coefficient. Nilai t-statistik menunjukkan signifikan konstruk, sedangkan path coefficient menunjukkan sifat hubungan antar konstruk (positif atau negatif). Hasil estimasi t-statistics dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)						
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Hipotesis
AC -> KINERJA	-0,08598	-0,104	0,083984	0,083984	1,023809	Ditolak
AC -> SDM	-0,09418	-0,1092	0,129208	0,129208	0,728883	Ditolak
CC -> KINERJA	-0,04463	-0,0316	0,088071	0,088071	0,506783	Ditolak
CC -> SDM	-0,1013	-0,1069	0,143039	0,143039	0,708177	Ditolak
CN -> KINERJA	0,059033	0,07944	0,101894	0,101894	0,579358	Ditolak
CN -> SDM	0,326499	0,32996	0,129609	0,129609	2,519098	Diterima
SDM -> KINERJA	0,715649	0,6995	0,079068	0,079068	9,051056	Diterima

Sumber : Data diolah dari Output SmartPLS, 2017

- 1) **Hipotesis 1** variabel AC dengan SDM. Berdasarkan hasil uji pada tabel 5, nilai T-statistik sebesar 0,728883 < 1,96 (nilai kritis). Nilai *original sample estimate* adalah negatif sebesar -0,09418, dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian **ditolak**
- 2) **Hipotesis 2** dengan variabel CC dengan SDM . Berdasarkan hasil uji pada tabel

- 4.5, nilai T-statistik sebesar 0,708177 < 1,96 (nilai kritis). Nilai *original sample estimate* adalah negatif sebesar -0,1013, dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian **ditolak**
- 3) **Hipotesis 3** terdapat pengaruh signifikan antara Variabel *Nomative Commitment* dengan Kompetensi SDM. Berdasarkan hasil uji yang disajikan dalam tabel 5,

bahwa hubungan antara NC dengan SDM adalah signifikan dengan T-statistik sebesar $2,519098 > 1,96$). Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,326499, penelitian ini menyatakan bahwa “*Nomative Commitment*” berpengaruh terhadap Kompetensi SDM jadi hipotesis **diterima**.

- 4) **Hipotesis 4** terdapat pengaruh signifikan antara Komitment Organissasi melalui proses mediating Kompetensi SDM pada kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji yang disajikan dalam tabel 5, bahwa hubungan tidak langsung antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik sebesar $9,051056 > 1,96$). Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,715649, bahwa arah hubungan secara tidak langsung antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai adalah positif, jadi hipotesis **diterima**.
- 5) **Hipotesis 5**, bahwa variabel AC dengan Kinerja. Berdasarkan hasil uji pada tabel 4.5, nilai T-statistik sebesar $1,029809 < 1,96$ (nilai kritis). Nilai *original sample estimate* adalah negatif sebesar -0,08598, dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian **ditolak**
- 6) **Hipotesis 6**, bahwa variabel CC dengan Kinerja. Berdasarkan hasil uji pada tabel 4.5, nilai T-statistik sebesar $0,506783 < 1,96$ (nilai kritis). Nilai *original sample estimate* adalah negatif sebesar -0,04463, dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian **ditolak**
- 7) **Hipotesis 7**, bahwa variabel AC dengan Kinerja. Berdasarkan hasil uji pada tabel 4.5, nilai T-statistik sebesar $0,579358 < 1,96$ (nilai kritis). Nilai *original sample estimate* adalah negatif sebesar 0,059033 Dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian **ditolak**

Berdasarkan nilai *original sample estimate*, diperoleh bahwa nilai tertinggi yang dapat mempengaruhi *Kinerja anggota organisasi* adalah pada konstruk

intervening *SDM* yaitu sebesar 0,715649. Hal tersebut menunjukkan bahwa SDM sebagai variabel interveing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja lebih tinggi dibandingkan pada pengaruh langsung antara *Affective Commitment (AC)* dengan nilai -0,085983, *Continuans Commitment (CC)* dengan nilai -0,044633, *Normative Commitment (NC)* dengan nilai 0,059033 terhadap Kinerja. Sedangkan rekapitulasi pernyataan responden, dari ke-empat rumah sakit yang dijadikan obyek penelitian, maka untuk mengukur tingkat komitmen organisasi, dilakukan analisis peluang, adapun nilai yang dicapai sebesar 46,64% dari 193 responden.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pengukuran dampak komitmen organisasi pada kinerja anggota organisasi yang dimediasi oleh kompetensi SDM, penelitian ini melakukan justifikasi pada 4 (empat) Rumah Sakit Swasta. Keseluruhan model empirik dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan SmartPLS 2.0 dan alat analisis yang digunakan uji validity dan reliability dengan Analisis *Outer Model (Measurement Model)* serta alat analisis menguji hipotesis penelitian menggunakan *Structural Model (Inner Model)* sebagai alat evaluasi. Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan yaitu:

1. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan dapat diketahui/disimpulkan bahwa anggota organisasi Rumah sakit swasta di Kota Metro, memiliki komitmen organisasi pada tingkat komitmen yang tergolong masih rendah, terutama kepemilikan komitmen afektif dan kontinuans, komitmen afektif berkaitan dengan emosional anggota organisasi, jika anggota organisasi memiliki komitmen yang kuat maka mereka

akan terus bertahan pada organisasi tersebut, karena dari awal mereka sudah mempunyai motivasi ingin berkarir pada organisasinya, sedangkan komitmen kontinuans berkaitan dengan *trade off* (pertimbangan), Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri mereka (karyawan), jika pilihan ingin tetap pada organisasi maka mereka (karyawan) harus mempunyai komitmen yang kuat pada komitmen kontinuans. Sedangkan pengukuran pada komitmen Normatif terdapat pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, berkaitan dengan komitmen normatif, anggota organisasi merasa wajib untuk tetap tinggal diperusahaan, karena mereka memiliki rasa empati, merasa berhutang budi pada organisasi dimana mereka bekerja.

2. Komitmen organisasi yang direfleksikan oleh komponen *affective commitment* dan *continuance commitment* tidak dapat memberikan impact langsung pada kinerja anggota organisasi, tetapi komponen *normative commitment* dapat memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan pada kinerja anggota organisasi/pegawai.
3. Selanjutnya komitmen organisasi melalui kompetensi sumber daya manusia sebagai variabel intervening, dapat memberikan pengaruh positif pada kinerja anggota organisasi dan tingkat komitmen organisasi anggota organisasi terkait masih rendah

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh tim peneliti di Rumah Sakit Swasta di Kota Metro terdapat empat Rumah Sakit yaitu Rumah Sakit Mardiwaluyo, Rumah Sakit Muhammadiyah, Rumah Sakit Islam, dan

Rumah Sakit AMC, bahwa tingkat komitmen anggota organisasi rata-rata masih rendah hanya mencapai 46,64%. Berdasarkan temuan ini penelitian menyarankan kepada pihak manajemen agar dapat meningkatkan komitmen anggota organisasinya dengan berbagai pendekatan atau metode. Capaian 46,64% berasal dari hasil analisis 200 jumlah kuesioner yang didistribusikan kepada repositen, yang dikembalikan kepada peneliti sebanyak 193 kuesioner dari empat Rumah Sakit.

Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan variabel Komitmen Organisasi yang direfleksikan dengan tiga komponen yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*, dan Kompetensi SDM sebagai variabel intervening serta Kinerja Pegawai, penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan variabel lain yang relevan seperti Budaya Organisasi digunakan sebagai variabel Moderating serta obyek penelitian lebih dari satu Kabupaten atau Kota.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalkrim, G. M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research. *International Journal of Business and Management*, 5(10).
- Allen NJ, Meyer IP, (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91, pp. 1-18.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Armstrong, P. (1991). *Contradiction and social dynamics in the capitalist*

- agency relationship. *Accounting, Organisations, and Society*, 16(1), 1-25.
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., and Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard*, Boston : Harvard Business School Press
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Chelladurai, P. (1999). *Management of Human Resources in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., (2001), The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp 234-245
- Ferdinand A, (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Fogg, Milton. (2004). *The Greatest Networker in the World, the Three Rivers Press*. New York
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.
- Ghozali, Imam (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., and Robert Konopaske (2003), *Organization : Behavior, Structure, and Processes*, 11th Ed., New York : McGraw-Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Heskett, Jones, Loveman, Sasser dan Schlesinger. (1994). *Putting the Service – Profit Chain to Work*, *Harvard Business Review*
- Igalens J. Roussell, (1999), A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, No.20 pp 1003-1025.
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batool, I. (2012). How to Boost Employee Performance : Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective. *Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455-1462.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 217–271). Greenwich, CT: JAI Press.
- Longbottom, D., Osseo-Asare JR, A., Chourides, P., & Murphy, W. (2006). Real Quality: Does The Future of TQM Depend on Internal Marketing? *Total Quality Management*, 17(6), 709–732.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc.

- McShane, S.L., dan Von Glinov, M.A. (2005). *Organizational Behavior*. 3rd edition. New York: McGraw Hill.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36(2), 210-224.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Sihombing, S. O., & Gustam, M. (2007). The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting. In *1st PPM National Conference on Management Research, Jakarta, Indonesia*.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Steers, R.M., (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56
- Tinofirei, C. (2011). *The unique factors affecting employee performance in non-profit organisations* (Doctoral dissertation).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.