

Determinan Terpenting Dari Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli

Hasrudy Tanjung^{1*}, Hari Nugraha², Ramdani Priatna³, Arniz Farhanizha Azhari⁴

^{1,4} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, Indonesia

^{2,3} Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Bandung, Bandung, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor utama dalam komitmen pegawai terhadap organisasi, yang meliputi perasaan emosional, kesadaran akan biaya jika meninggalkan perusahaan, dan keyakinan untuk tetap bertahan, serta bagaimana faktor-faktor ini berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Studi ini melibatkan seluruh karyawan yang berjumlah tiga puluh dua orang dan menggunakan metode survei. Analisis dilakukan untuk melihat pengaruh ketiga aspek komitmen tersebut terhadap kinerja pegawai, baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya keterikatan emosional dan rasa identifikasi pegawai dengan perusahaan memiliki korelasi dengan peningkatan kinerja mereka. Sementara itu, kesadaran pegawai akan potensi kerugian jika keluar dari perusahaan dan keyakinan normatif untuk tetap bekerja tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan, ketiga aspek komitmen organisasi ini mampu menjelaskan sebagian variasi dalam kinerja pegawai. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa komitmen yang didasari oleh emosi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli, berbeda dengan komitmen yang didasari oleh pertimbangan biaya atau kewajiban. Implikasi dari riset ini adalah pentingnya bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi yang dapat membangun ikatan emosional yang kuat antara pegawai dan perusahaan guna mendorong kinerja yang optimal.

Kata Kunci: Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan, Komitmen Normatif, Kinerja Karyawan, Pos Indonesia.

Abstract

This research endeavors to dissect the pivotal antecedents of organizational commitment (affective, continuance, and normative) in the augmentation of employee job performance within PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Employing a quantitative approach with a survey method and a census sampling technique involving the entire employee population of thirty-two individuals, the analysis explored the influence of these three dimensions of loyalty on employee performance, both collectively and individually. The findings revealed that affective commitment has a positive correlation with employee work performance, indicating that employees' emotional attachment to and identification with the company are associated with improved performance. Conversely, continuance commitment (awareness of costs associated with leaving) and normative commitment (a feeling of obligation to stay) did not demonstrate a substantial influence on employee work performance in this context. Overall, these three aspects of organizational commitment collectively accounted for a portion of the variation in employee performance. The conclusion of this research is that affective commitment is a crucial factor in boosting employee work performance at PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli, while continuance and normative commitment do not have a significant impact in this setting. The implications of this study underscore the importance of

Korespondensi:

Hasrudy Tanjung
(hasruditanjung@umsu.ac.id)

Submit: 19-04-2025

Revisi: 04-05-2025

Diterima: 08-05-2025

Terbit: 01-06-2025



company strategies in fostering employees' emotional connection to drive optimal performance.

Keywords: Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Employee Performance, Indonesian Postal Office.

1. Pendahuluan

Kontribusi optimal dari setiap pekerja merupakan fondasi utama bagi kemajuan dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Esensi kinerja seorang individu tercermin dalam hasil kerjanya selama periode waktu tertentu, yang dievaluasi berdasarkan tolok ukur yang telah disepakati, seperti standar atau target (Hidayati & Sunaryo, 2019; Mugiarto et al., 2023; Putranto et al., 2018). Kinerja tidak hanya diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi standar yang berlaku. Oleh karena itu, kinerja yang unggul menjadi penanda penting bagi efektivitas individu maupun organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan memegang peranan krusial dalam keberhasilan dan keberlanjutan setiap organisasi, tak terkecuali bagi PT Pos Indonesia yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia dengan fokus bisnis yang bergerak di bidang pelayanan pos, logistik, dan multipayment. Dewasa ini PT Pos Indonesia memiliki tanggung jawab besar dalam menghubungkan masyarakat, memfasilitasi perdagangan, dan mendukung pertumbuhan ekonomi di seluruh negeri. Kinerja karyawan yang optimal secara langsung dapat berkontribusi pada efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Dalam konteks persaingan industri logistik yang semakin ketat, kinerja karyawan yang unggul menjadi pembeda esensial yang memungkinkan PT Pos Indonesia untuk mempertahankan relevansinya, meningkatkan daya saing, dan mencapai tujuan-tujuan strategisnya (Chaeruddin & Musdalifah, 2016; Sari et al., 2022). Karyawan yang berkinerja baik akan memastikan proses pengiriman yang cepat dan akurat, penanganan pelanggan yang efektif, serta inovasi dalam layanan yang cocok dengan pengharapan dari pasar yang semakin berkembang dinamis.

Sasaran utama dari pengukuran serta peningkatan kinerja karyawan adalah untuk memotivasi setiap individu agar terus mengembangkan kualitas kerjanya (Dharmanegara et al., 2021; Febriyani et al., 2024). Lebih lanjut, hasil penilaian kinerja menjadi landasan krusial bagi organisasi dalam mengevaluasi efektivitas sumber daya manusia yang dimiliki. Penilaian ini membantu organisasi memastikan bahwa seluruh anggota tim mematuhi norma perilaku yang telah ditetapkan, sehingga tercipta harmoni antara tujuan individu dan organisasi. Dengan pemahaman yang mendalam tentang kinerja, organisasi dapat merancang strategi pengembangan karyawan dan peningkatan produktivitas yang lebih efektif. Dalam konteks interaksi di dalam organisasi, komitmen organisasi yang positif akan menumbuhkan keyakinan yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ketika karyawan merasakan tingkat keterikatan berupa komitmen atas organisasi, sehingga memiliki kecenderungan atas rasa keinginan yang lebih besar dari dalam diri untuk memutuskan tetap tinggal serta menjadi bagian dari entitas tersebut (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1997). Sebaliknya, tingkat komitmen organisasi yang rendah dapat memicu ketidakstabilan dan potensi pergantian karyawan. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai tingkat kesetiaan seorang individu atas organisasi atau perusahaan sebagai tempat mereka berkarir dan bekerja (Meyer & Allen, 1997). Perwujudan dari bentuk komitmen yang dirasakan pegawai ini tampak pada keinginan untuk terus menjadi anggota organisasi, berpartisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, serta menolak segala dorongan untuk meninggalkan organisasi apapun alasannya (Malhotra et al., 2022; ; Putranto et al., 2022; Mohsin et al., 2021; Pradesa et al., 2021; Won et al., 2021). Dengan kata lain, komitmen organisasi yang tinggi menciptakan jalinan emosional dan psikologis yang erat antara individu dan perusahaan.

Meneliti dimensi-dimensi komitmen organisasional—afektif, kontinuan, dan normatif—tetap krusial (Culpepper, 2000) dalam memahami secara mendalam dinamika internal organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dari perspektif teoritis, model komitmen yang terdiri dari tiga komponen atau dimensi dari komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Allen & Meyer (1990) memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengurai bagaimana keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi terbentuk melalui jalur yang berbeda. Komitmen afektif, yang berakar pada perasaan emosional dan identifikasi positif terhadap organisasi, diyakini mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik karena adanya motivasi intrinsik dan keinginan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Eby et al., 1999; Mercurio, 2015). Sementara itu, komitmen kontinuan, yang didasarkan pada kalkulasi atas biaya maupun manfaat yang mungkin dapat muncul ketika seseorang memutuskan untuk meninggalkan organisasi, dapat memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dan menunjukkan kinerja yang stabil sebagai bentuk investasi yang berkelanjutan (Culpepper, 2000; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1997). Terakhir, komitmen normatif, yang muncul dari perasaan wajib dan tanggung jawab moral untuk tetap berada di organisasi, mendorong karyawan untuk memenuhi ekspektasi kinerja sebagai wujud loyalitas dan kepatuhan terhadap norma organisasi (Allen & Meyer, 1990; Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1997), bentuk komitmen normatif ini mirip namun berbeda dengan

konstruksi perasaan berkewajiban (*felt obligation*) yang merupakan bentuk mekanisme sikap individu pada pekerjaannya (Pradesa et al., 2018).

Secara empiris, berbagai penelitian telah mengkonfirmasi hubungan positif antara dimensi-dimensi komitmen organisasional dan kinerja karyawan (Anisah, 2016; Darmadi et al., 2020; Desy et al., 2023; Muhyi, 2021), meskipun kekuatan dan sifat hubungannya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu. Studi terdahulu menunjukkan bahwa komitmen afektif secara konsisten menjadi prediktor kinerja tugas yang lebih kuat dibandingkan dengan dua dimensi lainnya (Anisah, 2016; Desy et al., 2023). Namun penelitian lainnya mengungkapkan bahwa komitmen kontinuan atau keberlanjutan yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai (Darmadi et al., 2020). Hasil empiris yang lain menunjukkan perbedaan temuan bahwa komitmen normatif adalah bentuk komitmen dengan pengaruh terbesar pada kinerja karyawan (Ariyani & Sugiyanto, 2020; Muhyi, 2021; Parinding, 2017). Pada dasarnya semakin tinggi tingkat komitmen afektif yang dirasakan oleh karyawan maka mereka akan cenderung lebih proaktif, inovatif, dan bersedia melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka (Agustina et al., 2021; Pradesa et al., 2023; Tanjung et al., 2023). Di sisi lain, komitmen kontinuan lebih terkait dengan perilaku mempertahankan keanggotaan (*retention*) dan dapat berkontribusi pada kinerja melalui stabilitas tenaga kerja dan akumulasi pengalaman (Anisah, 2016; Darmadi et al., 2020). Komitmen normatif juga terbukti berkorelasi positif dengan kinerja, terutama dalam konteks budaya organisasi yang menekankan loyalitas dan tanggung jawab kolektif (Anisah, 2016; Darmadi et al., 2020).

Dengan lebih memahami pengaruh yang bersifat unik dari setiap dimensi komitmen organisasional maka dapat diperoleh pemahaman komprehensif yang lebih mendalam terutama bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Meyer & Allen, 1997). Dengan mengidentifikasi dimensi komitmen mana yang paling kuat memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks spesifik, maka organisasi dapat mengembangkan intervensi yang ditargetkan untuk memperkuat jenis komitmen tersebut. Misalnya, untuk meningkatkan komitmen afektif, organisasi dapat fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung pengembangan karir, dan meningkatkan komunikasi yang transparan (Mercurio, 2015; Muhyi, 2021; Pradesa et al., 2019). Sementara itu, untuk memperkuat komitmen kontinuan, organisasi dapat menawarkan program tunjangan dan kompensasi yang kompetitif serta peluang pengembangan karir jangka panjang (Allen & Meyer, 1990; Herscovitch & Meyer, 2002). Memahami perbedaan nuansa dalam setiap dimensi komitmen memungkinkan organisasi untuk membangun tenaga kerja yang tidak hanya bertahan dalam organisasi, tetapi juga termotivasi dan berkinerja tinggi (Meyer & Allen, 1997).

Secara spesifik dalam konteks penelitian ini, kinerja karyawan yang ditunjukkan pada PT Pos Indonesia memiliki signifikansi dan urgensi penting untuk dikaji (Evasari & Prasetyo, 2023; Parinding, 2017). Sebagai unit operasional di tingkat daerah, PT Pos Tebing Tinggi Deli merupakan garda terdepan dalam memberikan layanan kepada masyarakat dan pelaku bisnis di wilayah tersebut. Kinerja yang baik dari setiap karyawan di unit ini secara langsung mencerminkan citra dan kualitas layanan PT Pos Indonesia secara keseluruhan di mata masyarakat Tebing Tinggi Deli. Efisiensi dalam operasional kantor pos, ketepatan waktu pengiriman, serta keramahan dan profesionalisme petugas akan membangun kepercayaan pelanggan dan memperkuat posisi PT Pos di pasar lokal. Dengan demikian, kinerja karyawan yang tinggi di PT Pos Tebing Tinggi Deli bukan hanya penting bagi keberlangsungan unit tersebut, tetapi juga berkontribusi signifikan pada reputasi dan keberhasilan PT Pos Indonesia secara nasional.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, komitmen organisasional diyakini memainkan peran yang fundamental. Komitmen organisasional, yang mencerminkan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, telah terbukti dalam berbagai penelitian memiliki korelasi positif dengan berbagai hasil kerja, termasuk kinerja khususnya pada karyawan PT Pos Indonesia (Evasari & Prasetyo, 2023; Lubis & Falahi, 2021). Seorang karyawan dengan tingkat komitmen yang lebih tinggi cenderung akan lebih termotivasi, memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, lebih loyal, dan lebih berdedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, memahami dan mengelola komitmen organisasional menjadi krusial bagi organisasi yang berupaya untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya dan mencapai kinerja yang unggul. Melakukan kajian tentang dampak dari komitmen organisasional atas kinerja karyawan di PT Pos Indonesia khususnya yang berada Tebing Tinggi Deli akan bermanfaat dalam menggali data maupun informasi bagi manajemen terutama dalam berupaya mengintervensi pada peningkatan keterikatan karyawan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kontribusi berupa pencapaian hasil kerja yang maksimal bagi organisasi.

Penelitian yang secara spesifik menguji peran dari komponen-komponen komitmen organisasional—antara lain yakni komitmen afektif (berdasarkan emosi serta identifikasi), komitmen kontinuan (berdasarkan biaya maupun manfaat), serta komitmen normatif (berdasarkan rasa kewajiban)—terhadap kinerja karyawan memiliki urgensi tersendiri (Desy et al., 2023; Darmadi et al., 2020; Parinding, 2017; Anisah, 2016). Setiap komponen komitmen diyakini memiliki implikasi psikologis yang berbeda bagi karyawan dan dapat memengaruhi perilaku kerja mereka dengan cara yang berbeda pula. Memahami pengaruh unik dari masing-masing komponen ini akan memberikan gambaran yang lebih nuansif dan mendalam mengenai bagaimana keterikatan karyawan

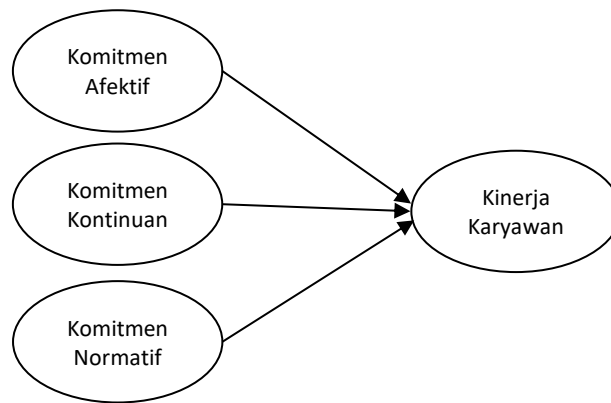
memengaruhi kinerja mereka. Dalam konteks PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli, penelitian semacam ini akan sangat penting untuk mengidentifikasi jenis komitmen mana yang paling kuat mendorong kinerja karyawan. Informasi ini akan memungkinkan manajemen untuk memfokuskan upaya dan sumber daya pada inisiatif yang paling efektif dalam membangun jenis komitmen yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan di unit operasional tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan secara akademis dalam memperkaya pemahaman tentang hubungan antara komitmen dan kinerja, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli dalam mengelola sumber daya manusia secara strategis untuk mencapai keunggulan kinerja.

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam peran dari berbagai bentuk komitmen organisasional yang dirasakan oleh para pegawai. Secara spesifik, studi ini berfokus pada tiga dimensi komitmen, yaitu ikatan emosional (afektif), kesadaran akan kerugian jika meninggalkan organisasi (keberlanjutan), dan perasaan wajib untuk tetap berada di organisasi (normatif). Melalui analisis ini, penelitian ini berupaya untuk memahami bagaimana masing-masing dimensi komitmen tersebut, baik secara terpisah maupun bersama-sama, berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja para pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Dengan memahami dinamika hubungan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Metode

Penelitian ini mengambil PT Pos Indonesia (Persero) T.Tinggi Deli, sebuah entitas bisnis milik negara yang bergerak di sektor pelayanan pos dan logistik, sebagai fokus studinya. Lokasi penelitian secara khusus tertuju pada alamat yang terletak di Jl. Dr. Sutomo No.36, Kelurahan Tebing Tinggi, Kecamatan Tebing Tinggi Kota, Tebing Tinggi Lama, Kecamatan Tebing Tinggi, Kota Tebing Tinggi, Sumatera Utara 20616. Pemilihan area penelitian ini didasari oleh maksud untuk menelaah secara mendalam dinamika loyalitas organisasional serta dampaknya terhadap produktivitas kerja para pegawai dalam konteks operasional perusahaan pos di wilayah tersebut. Studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan instrumen kuesioner survei guna mengumpulkan informasi dari seluruh anggota staf PT Pos Indonesia T.Tinggi Deli. Pelaksanaan studi ini berlangsung selama kurun waktu tiga bulan, terhitung sejak Januari 2025 hingga Maret 2025. Perhatian utama penelitian ini tertuju pada identifikasi faktor-faktor esensial yang paling signifikan memengaruhi loyalitas organisasi di kalangan karyawan PT Pos Indonesia T.Tinggi Deli, serta bagaimana keterikatan pegawai pada organisasi ini berkorelasi dengan kinerja yang mereka tunjukkan. Jumlah keseluruhan pegawai yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah 32 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif terbatas, metode penarikan sampel yang akan digunakan adalah pengambilan sampel total atau sensus, yang mengimplikasikan partisipasi seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Dengan demikian, data yang terkumpul akan secara komprehensif mewakili sudut pandang seluruh pegawai terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Teknik analisis data yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Pemilihan teknik ini didasarkan pada tujuannya untuk menguji secara simultan pengaruh sejumlah variabel independen (faktor-faktor yang menentukan loyalitas organisasi) terhadap variabel dependen (hasil kerja pegawai). Hasil dari analisis regresi akan mencakup nilai koefisien regresi, tingkat signifikansi, dan nilai R-kuadrat (koefisien determinasi) yang akan digunakan untuk menginterpretasikan dampak faktor-faktor penentu loyalitas organisasi terhadap kinerja pegawai.

Analisis data dalam penelitian ini akan berpusat pada beberapa tolok ukur penting untuk memahami bagaimana komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja di PT Pos Indonesia T.Tinggi Deli. Tingkat signifikansi statistik dilihat untuk memastikan bahwa hubungan yang teramati antara faktor-faktor loyalitas dan hasil kerja bukanlah sekadar keacakan, dengan ambang batas nilai p di bawah 0.05 sebagai indikator signifikansi. Selanjutnya, nilai koefisien regresi akan diinterpretasikan untuk mengetahui arah dan kekuatan pengaruh setiap aspek loyalitas terhadap produktivitas. Tanda positif pada koefisien menandakan hubungan yang saling memperkuat, sedangkan tanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan. Besarnya nilai koefisien mencerminkan seberapa besar perubahan pada produktivitas dapat diprediksi dari perubahan pada faktor loyalitas. Angka koefisien determinasi (R^2) akan menjadi indikator seberapa baik model regresi yang kita buat mampu menjelaskan variasi dalam produktivitas kerja karyawan. Nilai R^2 yang tinggi menunjukkan bahwa model secara efektif menangkap hubungan antara loyalitas dan produktivitas, sementara nilai yang rendah mengisyaratkan adanya faktor-faktor lain di luar model yang mungkin lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan mengevaluasi ketiga aspek ini, dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif tentang peran komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja dari karyawan pada PT Pos Indonesia T.Tinggi Deli.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2025)

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut maka dapat disusun hipotesis penelitian antara lain sebagai berikut:

H1 Komitmen afektif berdampak penting dalam meningkatnya kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli

H2 Komitmen afektif berdampak penting dalam meningkatnya kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli

H3 Komitmen afektif berdampak penting dalam meningkatnya kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli

H4 Di antara ketiga dimensi komitmen organisasional, komitmen afektif merupakan determinan yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli.

Studi ini disusun dengan tujuan untuk menginvestigasi relasi kausal antara berbagai aspek komitmen organisasional dan performa kerja pegawai. Secara skematis, rancangan penelitian ini memvisualisasikan tiga dimensi utama komitmen organisasional yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif—sebagai variabel-variabel bebas yang diprediksi memengaruhi variabel terikat, yaitu kinerja pegawai. Model ini merefleksikan fondasi teoretis penelitian, yang berasumsi bahwa derajat dan tipe komitmen yang dihayati oleh para pekerja akan memengaruhi cara mereka menunaikan tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi. Melalui pengujian hipotesis ini, riset ini berupaya menemukan faktor-faktor komitmen mana yang memiliki peran paling besar dalam meramalkan dan meningkatkan hasil kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli.

Operasionalisasi konsep yang diamati pada penelitian ini dilakukan dengan menjabarkan setiap variabel ke dalam indikator-indikator yang dapat mencerminkan variabel tersebut secara terukur dan lebih spesifik. Variabel kinerja karyawan dioperasionalkan melalui empat indikator utama. *Kualitas hasil pekerjaan* mengacu pada tingkat ketelitian, akurasi, dan standar mutu yang dicapai dalam penyelesaian tugas. *Kuantitas hasil pekerjaan* mengukur volume atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu. *Ketepatan waktu hasil kerja* menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dalam pekerjaannya yang dilakukannya sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan. Terakhir, *efektivitas penyelesaian pekerjaan* mengukur sejauh mana hasil kerja yang dicapai berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Variabel komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, diukur melalui tiga indikator. Pertama, sejauh mana karyawan *merasa bangga menjadi bagian dari organisasi*. Kedua, tingkat *rasa memiliki atas organisasi* sebagai bentuk keterikatan emosional yang dirasakan oleh karyawan. Ketiga, sejauh mana seorang karyawan dapat *merasakan bahwa permasalahan organisasi merupakan permasalahan secara pribadi juga*, yang menunjukkan tingkat identifikasi dan keterlibatan emosional. Selanjutnya, variabel komitmen kontinuan, yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat terkait dengan bertahan atau meninggalkan organisasi, dioperasionalkan melalui tiga indikator. Ini meliputi tingkat *keinginan karyawan dalam memutuskan untuk tetap tinggal dalam organisasi*. Kedua, persepsi tentang *besaran biaya yang harus ditanggung apabila seseorang memutuskan keluar dari organisasi*, baik dalam bentuk kehilangan benefit, senioritas, maupun kesulitan mencari pekerjaan lain. Ketiga, tingkat kesulitan yang dirasakan karyawan untuk *meninggalkan organisasi saat ini, bahkan jika mereka menginginkannya*. Terakhir, variabel komitmen normatif, yang mencerminkan perasaan kewajiban moral untuk tetap berada di organisasi, diukur melalui tiga indikator. Ini termasuk sejauh mana karyawan *merasakan tanggung jawab dan komitmen untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi*. Kedua, tingkat keyakinan karyawan bahwa mereka *harus mendukung organisasi mencapai tujuan*. Ketiga, sejauh mana karyawan *merasa harus loyal kepada organisasi tempat mereka bekerja saat ini*. Indikator-indikator ini dikembangkan untuk penelitian ini pada tahun 2025, berdasarkan pada landasan teoritis komitmen organisasional dan disesuaikan dengan konteks penelitian di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli.

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep Untuk Penelitian ini

No	Variabel	Indikator
1	Kinerja Karyawan	a) Kualitas hasil pekerjaan b) Kuantitas hasil pekerjaan c) Ketepatan waktu hasil kerja d) Efektivitas penyelesaian pekerjaan
2	Komitmen Afektif	a) Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi b) Mempunyai rasa memiliki atas organisasi c) Merasa permasalahan organisasi adalah permasalahan pribadi juga
3	Komitmen Kontinuan	a) Berkeinginan tetap tinggal di dalam organisasi b) Besarnya biaya yang ditanggung jika harus keluar dari organisasi c) Merasa sulit untuk meninggalkan organisasi ini saat ini, bahkan jika menginginkannya
4	Komitmen Normatif	a) Merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi b) Merasa harus mendukung organisasi mencapai tujuan c) Merasa harus loyal kepada organisasi tempat bekerja saat ini

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2025)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian

Gambaran Umum Responden Dari Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dari sampel penelitian merupakan karyawan laki-laki, dengan jumlah 20 orang atau sebesar 62,5% dari total sampel. Sementara itu, responden perempuan berjumlah 12 orang, yang merupakan 37,5% dari keseluruhan responden. Data ini menunjukkan bahwa komposisi responden didominasi oleh karyawan laki-laki di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Distribusi usia responden menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Kelompok usia terbanyak adalah karyawan yang berusia antara 51 hingga 60 tahun, dengan jumlah 10 orang atau sekitar 31,26%. Diikuti oleh kelompok usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 9 orang (28,13%) dan kelompok usia 41 hingga 50 tahun sebanyak 8 orang (25%). Kelompok usia termuda, yaitu 21 hingga 30 tahun, berjumlah 5 orang atau 15,62% dari total responden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berada pada rentang usia 51 sampai 60 tahun. Mayoritas partisipan dalam penelitian ini memiliki jenjang pendidikan terakhir Sarjana (S1), dengan representasi sebanyak 25 individu atau setara dengan 78,13% dari keseluruhan responden. Kelompok pendidikan terbanyak kedua adalah Diploma 3 (D3), yang diikuti oleh 4 orang atau 12,50% dari total sampel. Sementara itu, lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) tercatat sebanyak 2 orang, mewakili 6,25% dari responden, dan terdapat satu responden (3,13%) yang telah menyelesaikan pendidikan Strata-2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah lulusan program Sarjana (S1). Variasi masa bakti karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli sebagai responden dalam penelitian ini cukup beragam. Kelompok dengan durasi kerja paling lama, yaitu lebih dari 10 tahun, mendominasi dengan jumlah 15 orang atau sekitar 46,88% dari keseluruhan partisipan. Sebanyak 11 responden lainnya (34,38%) memiliki pengalaman bekerja antara 5 hingga 10 tahun di perusahaan tersebut. Sementara itu, jumlah karyawan dengan masa kerja kurang dari 5 tahun adalah 6 orang, yang merupakan 18,75% dari total responden. Berdasarkan data ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini telah mengabdikan diri di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli selama lebih dari satu dekade.

Hasil Pengolahan dan Analisis Data

Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien Alpha Cronbach sebesar 0,853. Rata-rata skor kinerja karyawan tercatat sebesar 3,906, mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan menunjukkan tingkat kinerja yang berada di atas nilai tengah skala pengukuran. Lebih lanjut, korelasi antara indikator kinerja dengan konstruk keseluruhan bervariasi dari cukup kuat hingga kuat. Kualitas hasil pekerjaan memiliki korelasi sebesar 0,658 dengan rata-rata skor 3,94, menunjukkan persepsi yang baik terhadap mutu kerja. Kuantitas hasil pekerjaan berkorelasi lebih kuat, yaitu 0,798, meskipun rata-ratanya sedikit lebih rendah di angka 3,75. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas juga dinilai baik dengan korelasi 0,699 dan rata-rata 3,84. Terakhir, efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki korelasi 0,637 dan skor rata-rata tertinggi yaitu 4,09, mengisyaratkan bahwa karyawan merasa cakap dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka.

Tabel 2. Hasil Validitas dan Reliabilitas serta Nilai Mean

No	Variabel	Indikator	r	Mean
1	Kinerja Karyawan (Y) Alpha Cronbach = 0.853 Mean = 3.906	Kualitas hasil pekerjaan	0.658	3.94
		Kuantitas hasil pekerjaan	0.798	3.75
		Ketepatan waktu hasil kerja	0.699	3.84
		Efektivitas penyelesaian pekerjaan	0.637	4.09
2	Komitmen Afektif (X ₁) Alpha Cronbach = 0.844 Mean = 3.906	Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi	0.622	3.91
		Mempunyai rasa memiliki atas organisasi	0.832	3.88
		Merasa permasalahan organisasi adalah permasalahan pribadi juga	0.689	3.94
		Berkeinginan tetap tinggal di dalam organisasi	0.536	3.72
3	Komitmen Kontinuan (X ₂) Alpha Cronbach = 0.722 Mean = 3.583	Besarnya biaya yang ditanggung jika harus keluar dari organisasi	0.690	3.41
		Merasa sulit untuk meninggalkan organisasi ini saat ini, bahkan jika menginginkannya	0.426	3.63
		Merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi	0.499	3.56
4	Komitmen Normatif (X ₃) Alpha Cronbach = 0.805 Mean = 3.625	Merasa harus mendukung organisasi mencapai tujuan	0.711	3.72
		Merasa harus loyal kepada organisasi tempat bekerja saat ini	0.794	3.59

Sumber: Hasil pengolahan dan analisis data (2025)

Komitmen afektif, yang mengukur ikatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi, menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dengan nilai Alpha Cronbach 0,844. Rata-rata skor untuk komitmen afektif adalah 3,906, menandakan bahwa karyawan secara umum memiliki perasaan positif dan terhubung dengan organisasi. Masing-masing indikator juga menunjukkan korelasi yang cukup kuat dengan konstruk komitmen afektif. Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi memiliki korelasi 0,622 dengan rata-rata 3,91. Rasa kepemilikan terhadap organisasi berkorelasi sangat kuat (0,832) dengan rata-rata 3,88. Sementara itu, merasakan bahwa masalah organisasi juga merupakan masalah pribadi memiliki korelasi 0,689 dan rata-rata tertinggi yaitu 3,94, mengindikasikan adanya empati dan keterlibatan personal yang signifikan terhadap isu-isu perusahaan.

Tingkat konsistensi internal atau reliabilitas pada variabel komitmen kontinuan, yang menggambarkan kesadaran karyawan mengenai pengorbanan yang mungkin timbul jika meninggalkan perusahaan, tergolong memadai dengan nilai Alpha Cronbach sebesar 0,722. Skor rata-rata untuk dimensi ini adalah 3,583, mengindikasikan bahwa pertimbangan mengenai kerugian dan keuntungan dalam keputusan untuk bertahan di organisasi berada pada tingkat sedang. Indikator mengenai keinginan untuk terus bekerja di organisasi memiliki korelasi sebesar 0,536 dengan rata-rata skor 3,72. Sementara itu, persepsi tentang besarnya kerugian yang mungkin dialami jika keluar berkorelasi sebesar 0,690 namun memiliki rata-rata skor terendah, yaitu 3,41. Terakhir, indikator mengenai kesulitan yang dirasakan saat mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi saat ini, bahkan jika ada keinginan, berkorelasi sebesar 0,426 dengan rata-rata skor 3,63, yang menunjukkan bahwa hambatan untuk keluar tidak dianggap terlalu signifikan.

Komitmen normatif, sebagai representasi dari komitmen organisasional yang mencerminkan rasa tanggung jawab dan kewajiban untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai Alpha Cronbach sebesar 0,805. Skor rata-rata untuk dimensi ini adalah 3,625, yang mengisyaratkan bahwa karyawan memiliki tingkat kesadaran akan tuntutan moral untuk tetap loyal yang berada pada rentang sedang hingga cukup tinggi. Indikator mengenai perasaan bertanggung jawab untuk terus bekerja di organisasi berkorelasi sebesar 0,499 dengan rata-rata skor 3,56. Indikator mengenai keyakinan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya memiliki korelasi sebesar 0,711 dengan rata-rata skor 3,72. Di sisi lain, indikator mengenai perasaan harus setia kepada organisasi tempat bekerja saat ini memiliki korelasi yang kuat, yaitu 0,794, dengan rata-rata skor 3,59, yang menandakan adanya pemahaman yang mendalam mengenai arti pentingnya kesetiaan terhadap perusahaan.

Secara keseluruhan, para karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli memperlihatkan tingkat kinerja dan komitmen afektif yang relatif tinggi. Sementara itu, tingkat komitmen kontinuan dan normatif cenderung berada pada level moderat. Hubungan antar indikator dalam setiap variabel menunjukkan tingkat konsistensi internal yang baik, terutama pada variabel kinerja karyawan dan komitmen afektif. Rata-rata skor untuk setiap indikator memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana karyawan memaknai setiap aspek dari variabel-variabel yang diteliti. Analisis deskriptif ini menjadi dasar untuk interpretasi lebih lanjut mengenai keterkaitan antar variabel dalam analisis regresi yang dilakukan.

Tabel 3. Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinuan, dan Normatif Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh	Koefisien Beta Terstandar	Nilai t_{hitung}	p
Komitmen Afektif (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	.377	2.215	.035
Komitmen Kontinuan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	.255	1.434	.163
Komitmen Normatif (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	.125	.651	.520
Variabel Terikat : Kinerja Karyawan			
R Square (R^2) = .316			
$e_2 = 0,684$			

Sumber: Hasil pengolahan dan analisis data (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda yang tersaji dalam Tabel 3, berikut adalah interpretasi dan pembahasan mengenai pengaruh setiap dimensi komitmen organisasional (afektif, kontinuan, dan normatif) terhadap kinerja karyawan:

Dampak Komitmen Afektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis regresi, didapati bahwa komitmen afektif (X_1) memiliki koefisien sebesar 0,377 dengan nilai t hitung 2,215 dan signifikansi (p) 0,035. Tingkat signifikansi yang kurang dari 0,05 ini mengindikasikan bahwa komitmen afektif secara positif dan signifikan memengaruhi produktivitas pegawai. Nilai koefisien regresi sebesar 0,377 menyiratkan bahwa setiap kenaikan satu unit pada komitmen afektif akan diikuti oleh peningkatan sebesar 0,377 unit pada produktivitas pegawai, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Temuan ini mendukung gagasan teoretis bahwa pegawai yang merasakan keterikatan emosional yang kuat serta identifikasi dengan organisasi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih unggul karena adanya motivasi dari dalam diri dan keinginan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Secara empiris, hasil ini selaras dengan berbagai studi terdahulu yang memperlihatkan korelasi positif antara komitmen afektif dan hasil kerja, di mana pegawai yang merasa gembira dan bangga menjadi bagian dari organisasi terdorong untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Hasil empiris dalam penelitian ini dapat mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu bahwa komitmen afektif merupakan hal terpenting dari bentuk komitmen organisasional (Mercurio, 2015) yang mempunyai dampak terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan (Anisah, 2016; Desy et al., 2023). Dengan demikian, hasil analisis ini secara jelas mengkonfirmasi hipotesis H1 yang menyatakan bahwa komitmen afektif berdampak penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli.

Dampak Komitmen Kontinuan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Analisis regresi juga menunjukkan bahwa komitmen kontinuan (X_2) memiliki koefisien sebesar 0,255 dengan nilai t hitung 1,434 dan signifikansi (p) 0,163. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, menandakan bahwa komitmen kontinuan tidak memiliki pengaruh signifikan secara statistik terhadap produktivitas pegawai dalam penelitian ini. Meskipun koefisien regresi menunjukkan arah pengaruh yang positif (setiap kenaikan satu unit pada komitmen kontinuan akan meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 0,255 unit), pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil ini mungkin mengisyaratkan bahwa pegawai yang tetap bekerja di organisasi karena pertimbangan biaya dan keuntungan (misalnya, kesulitan mencari pekerjaan lain atau besarnya investasi yang telah mereka lakukan) tidak secara otomatis memperlihatkan peningkatan produktivitas yang berarti. Motivasi mereka untuk bertahan kemungkinan lebih didasarkan pada pertimbangan praktis daripada hasrat untuk berprestasi. Hasil empiris dalam penelitian ini mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu bahwa tidak ada dampak penting dari komitmen kontinuan atas kinerja karyawan (Desy et al., 2023; Parinding, 2017), serta menolak hasil empiris yang menyatakan bahwa komitmen kontinuan berpengaruh penting pada kinerja karyawan (Anisah, 2016; Ariyani & Sugiyanto, 2020; Darmadi et al., 2020; Muhyi, 2021). Berdasarkan hasil pengujian ini, hipotesis H2 yang menyatakan bahwa komitmen kontinuan berdampak penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli tidak terkonfirmasi.

Dampak Komitmen Normatif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Selanjutnya, komitmen normatif (X_3) memiliki koefisien regresi sebesar 0,125 dengan nilai t hitung 0,651 dan signifikansi (p) 0,520. Nilai signifikansi ini jauh melebihi 0,05, yang mengindikasikan bahwa komitmen normatif juga tidak memiliki pengaruh signifikan secara statistik terhadap produktivitas pegawai dalam konteks penelitian ini. Meskipun arah pengaruhnya positif (setiap kenaikan satu unit pada komitmen normatif akan meningkatkan produktivitas pegawai sebesar 0,125 unit), pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan. Hasil ini mungkin menyiratkan bahwa perasaan kewajiban atau tanggung jawab moral untuk tetap

berada di organisasi tidak secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Pegawai mungkin merasa terikat untuk bertahan, namun hal ini tidak secara otomatis menjelma menjadi performa kerja yang lebih tinggi. Hasil dari penelitian ini dapat mengkonfirmasi temuan penelitian terdahulu yang menyebutkan komitmen normatif berpengaruh penting dalam peningkatan kinerja karyawan (Anisah, 2016; Ariyani & Sugiyanto, 2020; Darmadi et al., 2020; Muhyi, 2021; Parinding, 2017). Dengan demikian, hasil analisis ini tidak mendukung hipotesis H3 yang menyatakan bahwa komitmen normatif berdampak penting dalam meningkatkan kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli.

Dampak Dominan dari Komitmen Afektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi yang secara jelas memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan dari komitmen afektif terhadap kinerja karyawan, berbanding terbalik dengan tidak signifikkannya pengaruh yang ditunjukkan oleh komitmen kontinuan dan normatif, maka hipotesis H4 yang menyatakan bahwa di antara ketiga dimensi komitmen organisasional, komitmen afektif merupakan determinan yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT POS Tebing Tinggi Deli, mendapatkan konfirmasi yang kuat. Temuan empiris ini semakin mengukuhkan pandangan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang secara konsisten mengidentifikasi komitmen afektif sebagai aspek terpenting dan paling berpengaruh dalam ranah komitmen organisasional (Mercurio, 2015). Lebih lanjut, hasil studi ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu (Anisah, 2016; Desy et al., 2023) yang secara spesifik menyoroti bahwa keterikatan emosional dan identifikasi karyawan dengan organisasi menjadi faktor penentu terbesar dalam mendorong peningkatan kinerja mereka. Hal ini mengimplikasikan bahwa membangun dan memelihara ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan memiliki peran sentral dalam upaya peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja di lingkungan PT POS Tebing Tinggi Deli.

Variansi Kinerja Karyawan Yang Dapat Dijelaskan Oleh Komitmen Organisasional

Nilai R^2 (R Square) sebesar 0,316 mengungkapkan bahwa sekitar 31,6% variasi dalam produktivitas pegawai dapat dijelaskan secara simultan oleh ketiga variabel independen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif. Selebihnya, sekitar 68,4% (dihitung dari $1 - R^2 = 1 - 0,316 = 0,684$), dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar cakupan model penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun komitmen organisasional memainkan peran dalam memengaruhi produktivitas pegawai, masih terdapat faktor-faktor lain yang juga memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Nilai R^2 sebesar 0,316 memperlihatkan bahwa model riset ini memiliki kemampuan yang moderat dalam menjelaskan variasi unjuk kerja pegawai. Dalam ranah ilmu sosial dan perilaku organisasi, nilai R^2 di sekitar 0,3 seringkali dianggap dapat diterima, terutama mengingat kompleksitas perilaku manusia yang dipengaruhi oleh beragam faktor yang sulit diukur secara komprehensif. Meskipun model ini tidak sepenuhnya menjelaskan seluruh variasi dalam unjuk kerja pegawai, ia berhasil mengidentifikasi bahwa loyalitas organisasional secara kolektif memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap perbedaan unjuk kerja antar pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Jika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu (Anisah, 2016; Desy et al., 2023), varian penjelas dari komitmen afektif, kontinuan, dan normatif ditemukan lebih besar (0,732 dan 0,878). Perbedaan yang substansial dalam nilai R-squared ini mengindikasikan bahwa dalam konteks PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli, komitmen organisasional secara keseluruhan memiliki daya prediksi yang lebih rendah terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan konteks penelitian yang dilakukan oleh Anisah, (2016) dan Desy et al., (2023). Ini menyiratkan bahwa faktor-faktor lain di luar ketiga dimensi komitmen organisasional yang diteliti mungkin memainkan peran yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di PT Pos Tebing Tinggi Deli.

Implikasi dari nilai R^2 ini adalah bahwa meskipun upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional secara keseluruhan dapat berdampak positif pada unjuk kerja pegawai, fokus utama hendaknya diberikan pada pengembangan komitmen afektif. Di samping itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lain yang menyumbang 68,4% variasi unjuk kerja yang tidak dijelaskan oleh model ini, sehingga pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan unjuk kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli dapat diperoleh.

3.2. Pembahasan

Terdapat beberapa penjelasan untuk temuan dari pengaruh Komitmen Kontinuan yang Tidak Signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Pertama, indikasi fokus pada pertimbangan ekstrinsik: Komitmen kontinuan didasarkan pada kalkulasi biaya dan manfaat yang dirasakan karyawan jika mereka meninggalkan organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen kontinuan yang tinggi mungkin bertahan karena faktor-faktor eksternal seperti kurangnya alternatif pekerjaan yang lebih baik, investasi yang telah mereka tanamkan (misalnya, masa kerja, benefit), atau potensi kerugian sosial dan ekonomi jika keluar dari organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1997). Motivasi mereka untuk tetap tinggal

mungkin lebih didorong oleh kebutuhan pragmatis dan menghindari kerugian daripada keinginan intrinsik untuk berkinerja tinggi (Desy et al., 2023; Muhyi, 2021). Akibatnya, keberadaan mereka dalam organisasi tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan upaya atau kualitas kerja.

Temuan penelitian ini mengindikasikan adanya potensi kekurangan motivasi intrinsik di antara karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen kontinuan yang tinggi. Dalam konteks PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli, karyawan yang bertahan di perusahaan terutama karena pertimbangan biaya yang terkait dengan keluar, seperti masa kerja yang telah lama, benefit yang terakumulasi, atau keterbatasan alternatif pekerjaan yang menarik, mungkin tidak memiliki keterikatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat mengakibatkan mereka menjalankan tugas sebatas untuk memenuhi kewajiban formal dan menghindari konsekuensi negatif yang mungkin timbul jika mereka mengundurkan diri. Tanpa adanya dorongan internal yang kuat yang berasal dari rasa suka terhadap pekerjaan atau identifikasi dengan misi perusahaan, inovasi dan upaya melampaui ekspektasi cenderung tidak muncul, dan kinerja yang dihasilkan mungkin hanya sebatas pemenuhan standar minimum.

Keberadaan karyawan dengan komitmen kontinuan yang tinggi namun disisi lain mempunyai komitmen afektif yang rendah berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap dinamika kerja dan kinerja secara keseluruhan di PT Pos Indonesia Tebing Tinggi Deli. Karyawan yang merasa tidak dihargai, kurang puas dengan lingkungan kerja atau peluang pengembangan, namun tetap bertahan karena alasan-alasan eksternal, berpotensi menunjukkan penurunan motivasi dan sikap kerja yang kurang positif (Harjanto et al., 2022; Meyer & Allen, 1997). Ketidakpuasan ini dapat termanifestasi dalam berbagai bentuk, mulai dari kurangnya inisiatif, penurunan kualitas interaksi dengan rekan kerja dan pelanggan, hingga potensi peningkatan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Akibatnya, meskipun tingkat retensi karyawan mungkin terlihat stabil karena tingginya komitmen kontinuan, kinerja organisasi secara keseluruhan dapat terhambat oleh kurangnya keterlibatan dan antusiasme dari sebagian tenaga kerja.

Salah satu alasan mengapa komitmen normatif tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat terletak pada sifat dasar dari komitmen itu sendiri. Komitmen normatif tumbuh dari internalisasi nilai-nilai organisasi dan perasaan wajib untuk tetap menjadi bagian dari entitas tersebut (Herscovitch & Meyer, 2002; Meyer & Allen, 1997). Meskipun karyawan mungkin merasakan adanya imperatif moral untuk loyal dan tidak meninggalkan organisasi, sentimen ini belum tentu secara langsung bertransformasi menjadi peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi mungkin mematuhi aturan dan norma organisasi sebagai bentuk pemenuhan kewajiban, namun tanpa adanya motivasi intrinsik yang kuat untuk melampaui standar yang ditetapkan, kinerja mereka cenderung tidak melampaui ekspektasi minimal.

Lebih lanjut, efektivitas komitmen normatif dalam memicu kinerja yang unggul sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap timbal balik yang mereka terima dari organisasi (Darmadi et al., 2020; Desy et al., 2023; Pradesa et al., 2018). Ketika karyawan merasa bahwa loyalitas dan pengabdian mereka tidak diimbangi dengan apresiasi, kesempatan pengembangan karir yang adil, atau kesejahteraan yang memadai, rasa kewajiban mereka pada organisasi secara normatif yang dimiliki dapat tergerus (Meyer & Allen, 1997). Dalam situasi seperti ini, karyawan mungkin merasa bahwa pengorbanan dan kesetiaan mereka tidak dihargai, sehingga motivasi untuk melampaui tuntutan pekerjaan dan memberikan kinerja yang lebih tinggi menjadi berkurang. Akibatnya, meskipun mereka tetap bertahan karena merasa "harus," kontribusi aktif dan inisiatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja mungkin tidak muncul.

Selain itu, fokus utama dari komitmen normatif adalah pada retensi karyawan, yaitu menciptakan rasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi, dibandingkan dengan secara langsung mendorong peningkatan kinerja (Desy et al., 2023; Muhyi, 2021). Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung stabilitas organisasi dan menghindari tindakan yang dapat merugikannya. Namun, perilaku ini tidak secara otomatis berarti bahwa mereka akan secara proaktif mencari inovasi, meningkatkan kualitas kerja di atas standar, atau berupaya lebih keras dalam tugas-tugas mereka. Dengan kata lain, komitmen untuk bertahan tidak selalu beriringan dengan komitmen untuk berkinerja lebih baik.

Untuk selanjutnya diyakni penting untuk mempertimbangkan peran faktor-faktor kontekstual lain dalam lingkungan kerja yang mungkin memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan sekadar perasaan wajib untuk tetap bertahan. Aspek-aspek seperti kualitas kepemimpinan, budaya organisasi yang mendukung kinerja, sistem penghargaan yang adil dan memotivasi, serta desain pekerjaan yang menantang dan bermakna dapat menjadi pendorong kinerja yang lebih kuat. Jika fondasi kontekstual ini tidak mendukung kinerja tinggi, maka komitmen normatif, meskipun ada, mungkin tidak cukup kuat untuk mendorong karyawan melampaui tingkat kinerja rata-rata yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan tersebut.

Temuan penelitian ini menggarisbawahi peran sentral komitmen afektif sebagai prediktor utama kinerja karyawan (Mercurio, 2015), sebuah pola yang konsisten baik dalam kerangka teoritis umum maupun dalam konteks spesifik PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Komitmen afektif, yang ditandai dengan perasaan positif terhadap organisasi, identifikasi mendalam dengan nilai dan tujuan perusahaan, serta ikatan emosional

yang kuat, secara intrinsik memotivasi karyawan untuk melampaui sekadar pemenuhan tugas rutin. Ketika individu merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan memiliki keyakinan pada misinya, energi dan antusiasme mereka dalam bekerja meningkat secara signifikan, mendorong mereka untuk melampaui ekspektasi dan memberikan kontribusi yang lebih substansial.

Lebih jauh, komitmen afektif menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab pribadi terhadap keberhasilan organisasi (Mercurio, 2015; Pradesa, 2018). Karyawan yang terikat secara emosional dengan tempat kerja cenderung menginternalisasi tujuan organisasi sebagai tujuan mereka sendiri, melihat keberhasilan perusahaan sebagai pencapaian pribadi dan kegagalan sebagai kekecewaan individual. Perspektif ini memicu perilaku proaktif dalam mencari solusi masalah, kolaborasi yang efektif dengan rekan kerja, dan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Rasa memiliki ini juga memicu perilaku ekstra peran seperti membantu kolega, menawarkan diri untuk tugas tambahan, dan mempromosikan citra positif perusahaan, yang secara kolektif meningkatkan kinerja organisasi (Dharmanegara et al., 2023; Pradesa et al., 2023; Sunardi et al., 2023; Ximenes et al., 2022). Selain itu, korelasi positif antara komitmen afektif dengan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan menciptakan lingkungan internal yang kondusif bagi kinerja optimal. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan organisasi cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Kondisi psikologis yang positif ini memungkinkan mereka untuk lebih fokus, kreatif, dan gigih dalam menghadapi tantangan pekerjaan, yang secara langsung tercermin dalam kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka.

Dalam konteks PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli, dominasi komitmen afektif sebagai pendorong kinerja kemungkinan diperkuat oleh sejarah panjang dan peran sosial perusahaan dalam melayani masyarakat. Karyawan yang merasa bangga menjadi bagian dari institusi yang telah lama berkontribusi pada bangsa, serta merasakan ikatan emosional dengan rekan kerja dan nilai-nilai pelayanan, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Rasa memiliki terhadap PT Pos sebagai bagian dari identitas mereka memotivasi mereka untuk melampaui tugas rutin demi citra dan keberhasilan perusahaan di tingkat lokal. Rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang mungkin terjalin di lingkungan kerja PT Pos Tebing Tinggi Deli juga memperkuat komitmen afektif, mendorong kolaborasi dan tanggung jawab kolektif dalam memberikan pelayanan terbaik. Oleh karena itu, manajemen PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli perlu menyadari bahwa mempertahankan karyawan semata-mata berdasarkan pertimbangan biaya dan manfaat tidak selalu menjamin kinerja yang optimal. Upaya untuk meningkatkan komitmen afektif, seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan dan penghargaan yang sesuai, serta menawarkan peluang pengembangan karir yang jelas, menjadi krusial (Mercurio, 2015; Pradesa, 2018; Won et al., 2021). Dengan membangun ikatan emosional yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, diharapkan motivasi intrinsik akan meningkat, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih baik dan berkelanjutan, melampaui sekadar pemenuhan kewajiban minimum (Ariyani & Sugiyanto, 2020; Pradesa et al., 2021). Lebih lanjut, rasa dihargai dan didukung oleh manajemen, yang memperkuat keterikatan emosional, berkontribusi pada kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya meningkatkan fokus dan kinerja. Terakhir, kepercayaan dan hubungan positif antara karyawan dan manajemen, yang dibangun atas dasar komitmen afektif, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif, mendorong inisiatif dan adaptasi, sehingga tidak hanya meningkatkan kinerja saat ini tetapi juga membangun kapasitas perusahaan untuk pertumbuhan dan pelayanan yang berkelanjutan.

Penting untuk dicatat bahwa hasil penelitian ini bersifat spesifik untuk konteks PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli pada periode penelitian tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja dapat bervariasi antar organisasi dan waktu. Oleh karena itu, interpretasi ini perlu dipertimbangkan dalam batasan konteks penelitian ini meskipun dapat berimplikasi secara praktis maupun teoritis dalam kajian yang serupa di masa mendatang.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak komitmen organisasional, yang meliputi dimensi afektif, kontinuan, dan normatif, terhadap produktivitas pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, beberapa kesimpulan utama dapat ditarik. Pertama, komitmen afektif terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. Ini menandakan bahwa pegawai yang memiliki ikatan emosional yang kuat serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kedua, komitmen kontinuan tidak memperlihatkan pengaruh signifikan secara statistik terhadap produktivitas pegawai dalam penelitian ini. Temuan ini mengimplikasikan bahwa pegawai yang bertahan di organisasi karena pertimbangan biaya dan keuntungan yang terkait dengan keluar tidak secara otomatis menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Motivasi mereka untuk tetap kemungkinan besar didorong oleh faktor-faktor pragmatis dan bukan keinginan untuk meningkatkan produktivitas. Ketiga, serupa dengan komitmen kontinuan, komitmen normatif juga tidak

ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas pegawai. Ini menunjukkan bahwa perasaan wajib atau tanggung jawab moral untuk tetap berada di organisasi tidak secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Loyalitas yang dirasakan pegawai tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi upaya kerja yang lebih besar atau hasil yang lebih baik. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menyoroti betapa pentingnya komitmen afektif dalam mendorong produktivitas pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) Tebing Tinggi Deli. Sementara komitmen kontinuan dan normatif berperan dalam mempertahankan pegawai, keduanya tidak secara signifikan berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memfokuskan upaya pada inisiatif yang dapat memperkuat ikatan emosional dan rasa kepemilikan pegawai terhadap organisasi guna mendorong produktivitas yang lebih optimal.

Meskipun penelitian ini berhasil mengidentifikasi peran penting komitmen afektif terhadap peningkatan kinerja pegawai di PT Pos Tebing Tinggi Deli, beberapa aspek membatasi interpretasi dan saran yang dapat diberikan. Pertama, fokus tunggal pada satu lokasi geografis menimbulkan pertanyaan mengenai keberlakuan temuan ini di unit kerja lain dalam organisasi yang lebih luas, mengingat potensi perbedaan karakteristik antar wilayah, bahkan hal ini juga berlaku untuk konteks organisasi PT Pos Indonesia. Kedua, pendekatan kuantitatif melalui survei, meskipun efektif dalam mengukur hubungan, mungkin belum sepenuhnya menangkap nuansa mendalam dari pengalaman dan motivasi individu terkait komitmen dan kinerja. Faktor-faktor kontekstual yang lebih subtil dan interaksi antar variabel memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Ketiga, penelitian ini membatasi diri pada tiga dimensi komitmen yang sudah dikenal; variabel lain seperti atmosfer kerja atau gaya kepemimpinan yang juga berpotensi memengaruhi produktivitas dan berinteraksi dengan komitmen perlu dipertimbangkan dalam riset selanjutnya. Terakhir, desain penelitian yang bersifat sesaat menyulitkan penentuan arah sebab-akibat yang pasti antara komitmen afektif dan produktivitas, sehingga studi jangka panjang diperlukan untuk pemahaman yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Agustina, I., Pradesa, H. A., & Putranto, R. A. (2021). Peran Dimensi Motivasi Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Komitmen Afektif Pegawai. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 4(2), 218–235. <https://doi.org/10.24167/jemap.v4i2.3237>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anisah, A. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Normatif dan Kontinuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Summit Oto Finance, Tbk Cab. Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 1(1), 8. <https://doi.org/10.33087/jmas.v1i1.3>
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113–122. <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.772>
- Chaeruddin, I., & Musdalifah, E. (2016). Strategi Bisnis PT. Pos Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, 2(3), 343–352.
- Culpepper, R. A. (2000). A test of revised scales for the Meyer and Allen (1991) three-component commitment construct. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 604–616. <https://doi.org/10.1177/00131640021970754>
- Darmadi, D., Utari, W., & Subijanto, S. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(01), 76–90. <https://doi.org/10.37504/map.v3i01.232>
- Desy, N., Effendi, N., & Suciati, S. (2023). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinu, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Banyuasin I. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(3), 3597–3611. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/10233/4761>
- Dharmanegara, I. B. A., Harijanto, D., Jamaluddin, M. R., & Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS : Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image : Jurnal Riset Manajemen*, 11(2), 269–282.
- Dharmanegara, I. B. A., Sulistyan, R. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance? *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 11(2), 181–192. <https://doi.org/10.30741/wiga.v11i2.853>
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463–483. <https://doi.org/10.1348/096317999166798>
- Evasari, A. D., & Prasetyo, B. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Nganjuk. *Business, Entrepreneurship, and Management*

- Journal*, 2(1), 15–20.
- Febriyani, T. R., Shofiyuddin, M., & Muhardono, A. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT POS Indonesia di Pekalongan. *Journal of Accounting and Management's Student*, 1(1), 1–7.
- Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job ? *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i1.1>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hidayati, N., & Sunaryo, H. (2019). The effect of public service motivation on job performance through satisfaction and commitment: case of public officer in immigration office malang. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 7(1), 1–16.
- Lubis, M. A. H., & Falahi, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Regional 1 Medan Timur. *JIMK : Jurnal Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 124–134.
- Malhotra, N., Ashill, N., Lages, C. R., & Homayounfar, A. (2022). Understanding the role of frontline employee felt obligation in services. *Service Industries Journal*, 42(11–12), 843–871. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1858062>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. SAGE.
- Mohsin, F. H., Salleh, H. M., & Ishak, K. (2021). Organisational Commitment and Intention to Stay : The Roles of Felt Obligation. *Asian Journal of Behavioural Sciences*, 3(1), 40–53.
- Mugiarto, M., Agustina, I., & Suryaman, W. (2023). Adopsi Teknologi Aplikasi Aset Dan Kompetensi Pegawai Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Pengelolaan Barang Milik Negara Di Sopd Kota Cimahi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4823–4835.
- Muhyi, H. A. (2021). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pengurus Koperasi di Kota Sukabumi, Jawa Barat. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 53–65.
- Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88–107.
- Pradesa, H. A. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memperkuat Dampak Dari Dimensi Iklim Kerja Etis Terhadap Perasaan Berkewajiban Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 12(2), 16–29. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v12i2.21>
- Pradesa, H. A., Dawud, J., & Affandi, M. N. (2019). Mediating Role of Affective Commitment in The Effect of Ethical Work Climate on Felt Obligation Among Public Officers. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 133–146. <https://doi.org/10.31106/jema.v16i2.2707>
- Pradesa, H. A., Sulistyan, R. B., & Dharmanegara, I. B. A. (2021). Meningkatkan Perasaan Berkewajiban Individual Pada Organisasi: Peran Dari Iklim Kerja Etis dan Komitmen Afektif. *Progress Conference*, 4(1), 96–107.
- Pradesa, H. A., Tanjung, H., Agustina, I., & Salleh, N. S. N. M. (2023). Increasing Proactive Work Behavior Among Teachers in Islamic Senior High School: The Role of Ethical Work Climate and Perceived Organizational Support. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, 4(2), 244–260. <https://doi.org/10.18196/ijiep.v4i2.19911>
- Pradesa, H. A., Taufik, N. I., & Novira, A. (2018). Isu Konseptual Tentang Perasaan Berkewajiban (Felt Obligation) Individu Dalam Perspektif Kerangka Pertukaran Sosial. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 8(1), 1–11. <https://doi.org/10.30741/wiga.v8i1.231>
- Putranto, R. A., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara : Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 915–926.
- Putranto, R. A., Setiajatnika, E., & Fahmi, I. (2018). The Effect of Public Service Motivation and Job Satisfaction on Public Officers' Performance through Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 1422–1435. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5247>
- Sari, E. P., As'ad, M., & Sulaeman, E. (2022). Analisis Strategi Pt. Pos Indonesia (Persero) Dalam Menghadapi Persaingan Pasar Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Kantor Pos Sukapura Kec. Cilincing Jakarta Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 208(2), 208–218.
- Sunardi, S., Pradesa, H. A., Risfandini, A., & Taufik, N. I. (2023). Interaksi Diantara Kelelahan dan Keterikatan Kerja Serta Efeknya Terhadap Perilaku Proaktif Karyawan BPR. *Image : Jurnal Riset Manajemen*, 11(2), 256–268.
- Tanjung, H., Salleh, N. S. N. M., & Pradesa, H. A. (2023). Mediating Role of Public Service Motivation in Enhancing

- the Effect of Spiritual Leadership on Felt Obligation and Affective Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 7(4), 864–875. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v7i4.49540>
- Won, D., Bravo, G. A., & Chiu, W. (2021). Reciprocal and non-reciprocal employee–organization relationship: The mediating roles of felt obligation and workplace familism among collegiate coaches. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 16(5), 1074–1085. <https://doi.org/10.1177/17479541211013612>
- Ximenes, C. A., Riana, I. G., & Ximenes, P. M. B. (2022). Effect Of Job Satisfaction On Citizenship Behavior Organizational Commitment Ministry Of High School Education In Timor-Leste. *ABM : International Journal of Administration, Business and Management*, 4(1), 74–81.