

## Perceived Organizational Support dan Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Komitmen Normatif Pada Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kota Serang, Banten

John Chaidir<sup>1\*)</sup>; Taufik Zulfikar<sup>2)</sup>; Ine Aprianti<sup>3)</sup>; Fadli Saepul Millah<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> [johncchaidir@primagraha.ac.id](mailto:johncchaidir@primagraha.ac.id), Universitas Primagraha, l. Trip Jamaksari No.mor 1A Blok A1, Indonesia

<sup>2)</sup> [taufik.zulfikar@usbypkp.ac.id](mailto:taufik.zulfikar@usbypkp.ac.id), Universitas Sangga Buana, Jl. Khp Hasan Mustopa No.68, Indonesia

<sup>3)</sup> [ine.aprianti@usbypkp.ac.id](mailto:ine.aprianti@usbypkp.ac.id), Universitas Sangga Buana, Jl. Khp Hasan Mustopa No.68, Indonesia

<sup>4)</sup> [fadli.saeiful@usbypkp.ac.id](mailto:fadli.saeiful@usbypkp.ac.id), Universitas Sangga Buana, Jl. Khp Hasan Mustopa No.68, Indonesia

### Article Information:

#### Keywords:

Perceived Organizational Support;  
Komitmen Normatif;  
Kinerja Pegawai;

#### Article History:

Received : Apr 24, 2025  
Revised : Sept 01, 2025  
Accepted : Sept 24, 2025

#### Article Doi:

<http://doi.org/10.22441/jdm.v8i2.33222>

### Abstract

This study aims to analyze the influence of Perceived Organizational Support (POS) on Employee Performance (EP), with Normative Commitment (NC) as a mediating variable. The research was conducted on civil servants (ASN) of the Serang City Government, Banten. The target population consisted of ASN with a minimum tenure of five years ( $N = 1,500$ ). The sample size was determined using the Slovin/Taro Yamane formula with a margin of error of approximately 8.76 percent, resulting in 120 respondents. The sampling technique applied was probability sampling with a simple random sampling (SRS) approach, ensuring that every employee in the population had an equal chance of being selected. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed with the PLS-SEM method through SmartPLS software. The results show that POS positively influences employee performance, while NC also plays a significant role in improving performance. Furthermore, NC mediates the influence of POS on employee performance, indicating that employees' sense of obligation strengthens the effect of organizational support. These findings suggest that organizational practices such as fair treatment, adequate rewards, and concern for employee welfare are crucial in fostering responsibility, loyalty, and improved performance in public organizations.

## 1. PENDAHULUAN

*Perceived Organizational Support* (POS) merupakan persepsi pegawai tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini semakin relevan di sektor publik, termasuk Pemerintah Daerah Kota Serang, yang berperan penting dalam kebijakan kesehatan nasional. Kinerja pegawai menjadi faktor kunci, tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan sumber daya, tetapi juga oleh dukungan organisasi yang dirasakan pegawai.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat pemerintah daerah sering menghadapi berbagai kendala serius yang memengaruhi kinerja mereka. Studi dalam *Jurnal Birokrasi* mengungkap bahwa sistem penghargaan yang belum memadai, penilaian kinerja yang kurang objektif, dan insentif yang tidak konsisten menjadi faktor utama penurunan motivasi kerja serta produktivitas ASN (Aisyah et al. 2024). Lebih lanjut, penelitian lain menunjukkan bahwa tidak adanya mekanisme pelatihan berkelanjutan dan keseimbangan kerja yang baik turut memperburuk ketidakpuasan pegawai serta loyalitas yang rendah terhadap organisasi. Kondisi ini mengindikasikan

terjadinya *fenomena gap* antara ekspektasi kinerja tinggi dan realitas yang dihadapi ASN, sehingga menjadi urgensi untuk memperkuat faktor-faktor seperti dukungan organisasi yang dirasakan (POS) sebagai upaya memperbaiki budaya kinerja dan loyalitas birokrasi publik (Grego-Planer et al. 2023).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support (POS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Wójcik-Karpacz et al. 2019; Weny et al. 2021; Bahadır et al. 2022; dan Azuraa et al. 2023). Namun, studi yang secara khusus meneliti pengaruh POS di lingkungan pemerintah daerah masih terbatas. Sebagian besar penelitian berfokus pada sektor swasta atau organisasi luar negeri, sementara konteks sektor publik di Indonesia, seperti Pemerintah Daerah Kota Serang, belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih spesifik untuk memahami pengaruh POS terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah.

Di Pemerintah Daerah Kota Serang, Banten, tantangan kinerja pegawai masih menjadi isu penting meskipun berbagai upaya telah dilakukan. Salah satu aspek yang kurang mendapat perhatian adalah persepsi dukungan organisasi (POS) dan hubungannya dengan komitmen pegawai, khususnya komitmen normatif sebagai bentuk kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi (Meyer et al. 2002). Penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti insentif atau pelatihan, dan belum banyak yang membahas peran POS dan komitmen normatif dalam meningkatkan kinerja, khususnya di sektor publik Indonesia. Padahal, beberapa studi menunjukkan bahwa komitmen organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja (Paramita et al., 2020; Nabhan & Munajat, 2023; Rifa, 2023), meskipun ada juga yang menemukan sebaliknya (Eliyana et al., 2019). Namun, kajian spesifik mengenai komitmen normatif dan pengaruhnya terhadap kinerja di lembaga publik masih terbatas.

Walaupun beberapa studi seperti Jakada et al. (2020) menemukan bahwa komitmen normatif (NC) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, penelitian lain justru menunjukkan sebaliknya. Kuhal et al. (2020) menyatakan bahwa komitmen afektif, kontinuan, dan normatif secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Nguyen & Ngo (2020); dan Thao et al. (2024) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi, termasuk komitmen normatif, berdampak positif pada kinerja pegawai. Pegawai dengan rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi cenderung bekerja lebih baik. Kartika & Widiastuti (2024) juga menekankan pentingnya penguatan komitmen normatif dan pengelolaan beban kerja sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara lebih dalam peran komitmen normatif guna merumuskan kebijakan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintah daerah.

**Perceived Organizational Support (POS)** mencerminkan persepsi pegawai terhadap perhatian, pengakuan, dan dukungan organisasi dalam menghadapi masalah kerja (Luthans, 2008). Penelitian menunjukkan bahwa POS berdampak positif tidak hanya pada kinerja pegawai, tetapi juga pada komitmen organisasional, termasuk komitmen normatif commitment (Muchlish & Budianto, 2020; Firmansyah et al., 2022; dan Nasution, 2021). Namun, beberapa studi menghasilkan temuan berbeda. Juariyah et al. (2019) menemukan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Bahkan, Furianiskurlina et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun pegawai merasa memiliki kewajiban moral terhadap organisasi. Sebaliknya, Anand (2014) menemukan bahwa POS memiliki peran penting dalam membentuk komitmen normatif. Penelitian Aamir et al. (2023) juga menegaskan bahwa komitmen organisasional dapat menjadi mediator dalam hubungan antar variabel, meskipun penelitian lain seperti Anggita et al. (2024); dan Kurniasari et al. (2024) menunjukkan hasil yang beragam, termasuk tidak adanya pengaruh. Berdasarkan perbedaan hasil tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh POS terhadap kinerja pegawai dengan fokus pada peran komitmen normatif sebagai mediator, khususnya di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Serang, Banten.

Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) berkontribusi terhadap positif peningkatan kinerja mereka, serta sejauh mana komitmen normatif memediasi hubungan tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada sektor publik, khususnya institusi kesehatan di bawah Pemerintah Daerah Kota Serang, Banten, yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan kebijakan nasional di bidang kesehatan. Konteks ini dipilih karena organisasi sektor publik, terutama lembaga pemerintah daerah, memiliki karakteristik struktural dan budaya kerja yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta, termasuk tingkat birokrasi yang tinggi dan sistem pengambilan keputusan yang kompleks.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur tentang hubungan antara POS, komitmen normatif, dan kinerja pegawai, khususnya di lingkungan pemerintah daerah di Indonesia. Selain itu, temuan penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi yang dapat digunakan oleh para pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai berbasis pada penguatan persepsi dukungan organisasi dan pengembangan komitmen normatif. Meskipun telah banyak penelitian mengenai pengaruh POS terhadap kinerja di berbagai sektor, kajian yang secara spesifik menyoroti lembaga pemerintahan daerah masih sangat terbatas. Sebagian besar studi yang ada berfokus pada sektor swasta atau pada organisasi di negara lain, sementara eksplorasi yang mendalam terhadap sektor publik di Indonesia, khususnya pemerintah daerah seperti Kota Serang, masih jarang dilakukan. Padahal, sektor ini menghadapi tantangan unik yang memerlukan pendekatan manajerial yang berbeda.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kota Serang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor strategis, seperti pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan, keberadaan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan, serta lingkungan kerja yang kondusif terhadap komunikasi dan kolaborasi. Selain itu, kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, motivasi, dan akses terhadap sumber daya juga merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja ASN. Dengan demikian, kajian ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan literatur dan menyediakan bukti empiris yang relevan mengenai bagaimana persepsi dukungan organisasi dan komitmen normatif berperan dalam membentuk kinerja pegawai di sektor publik, khususnya dalam konteks pemerintah daerah.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi semakin relevan untuk mengkaji bagaimana POS memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah, khususnya di Kota Serang. Studi ini tidak hanya bertujuan untuk mengisi celah dalam literatur yang ada, tetapi juga menawarkan kebaruan ilmiah dalam kajian hubungan antara POS dan kinerja pegawai di sektor publik Indonesia. Salah satu kontribusi utama dari penelitian ini terletak pada fokus geografis dan institusionalnya, yaitu Pemerintah Daerah Kota Serang—sebuah entitas pemerintahan yang memegang peran krusial dalam pelayanan publik, namun belum banyak diteliti dalam kaitannya dengan persepsi dukungan organisasi. Lebih jauh, penelitian ini memperkenalkan komitmen normatif sebagai variabel mediator yang relatif jarang dieksplorasi secara mendalam dalam konteks birokrasi sektor publik. Komitmen normatif, yang mencerminkan rasa kewajiban moral pegawai terhadap organisasi, dapat menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat menawarkan wawasan konseptual yang baru mengenai dinamika internal organisasi pemerintah daerah.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini berpotensi memberikan panduan strategis bagi para pengambil kebijakan di lingkungan pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang lebih berfokus pada aspek dukungan organisasi dan penguatan komitmen pegawai. Sementara dari sisi teoretis, temuan yang dihasilkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia di sektor publik, serta menjadi referensi penting untuk studi-studi lanjutan di masa depan.

## **2. KAJIAN LITERATUR**

### ***Employee Performance***

Kinerja pegawai merupakan kemampuan dan kesediaan individu untuk menyelesaikan tugas sesuai standar kualitas dan waktu yang ditetapkan organisasi (Suleman et al. 2022; dan Konopaske et al. 2023). Dalam konteks birokrasi Indonesia, pengukuran kinerja pegawai didasarkan pada PP No. 30 Tahun 2019, yang menekankan dua komponen utama, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai ukuran capaian hasil kerja, dan Perilaku Kerja yang mencerminkan sikap, etika, serta profesionalisme ASN.

Secara teoritis, kinerja pegawai banyak dikaitkan dengan model task performance dan contextual performance, di mana kinerja tidak hanya mencakup pencapaian target formal, tetapi juga perilaku ekstra yang mendukung efektivitas organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; dikutip ulang dalam literatur kontemporer oleh (Schlaegel et al., 2022). Oleh karena itu, kinerja pegawai dapat dipahami melalui dua aspek, yaitu *in-role performance*, yakni pelaksanaan tugas formal sesuai tanggung jawab jabatan, serta *extra-role performance*, yakni kontribusi sukarela di luar tugas pokok yang mendukung lingkungan kerja dan tujuan organisasi.

Berdasarkan literatur terbaru, dimensi penilaian kinerja meliputi: kualitas dan kuantitas pekerjaan, penguasaan pengetahuan tugas, perilaku kerja yang profesional, kerjasama, keandalan, serta inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan (Suleman et al. 2022; dan Konopaske et al. 2023). Indikator operasionalisasi kinerja dalam penelitian ini mencakup: (1) menyelesaikan tugas sesuai standar kualitas organisasi, (2) memenuhi target kuantitas dan waktu, (3) menguasai pengetahuan dan keterampilan kerja, (4) menunjukkan perilaku profesional dan etis, (5) mampu bekerjasama dengan rekan kerja, (6) dapat diandalkan dalam melaksanakan tanggung jawab, serta (7) memiliki inisiatif dalam mengambil tindakan untuk mendukung keberhasilan organisasi.

### ***Perceived Organizational Support (POS)***

Perceived Organizational Support (POS) didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada karyawan dan kesiapan organisasi untuk memberikan bantuan ketika diperlukan (Claudia, 2018). Jika karyawan merasa menerima tingkat dukungan yang tinggi dari organisasi, mereka akan menyerap keanggotaan mereka dalam organisasi ke dalam identitas mereka, mengembangkan hubungan, dan persepsi yang lebih positif tentang organisasi. Proses penyatuan identitas ini membuat karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi dan kinerja terbaik bagi organisasi. Menurut Gouldner (1960) dikutip oleh (Claudia, 2018) menjelaskan bahwa, konsep dukungan organisasi yang dirasakan (Perceived Organizational Support atau POS) berkaitan dengan norma timbal balik. Norma ini menyatakan bahwa ketika karyawan merasa mendapatkan dukungan yang tinggi dari organisasi, mereka akan cenderung memberikan respon positif kepada organisasi tersebut. Respon positif ini dapat berupa peningkatan komitmen afektif terhadap organisasi, di

mana karyawan merasa lebih terikat secara emosional dan menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Perceived Organizational Support (POS) menurut Eisenberger et al. (1986) dalam (Jehanzeb, 2020); dan (Narwastu et al., 2023) adalah mengacu pada sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Menurut (Chen et al., 2009) bahwa keyakinan karyawan terhadap penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi (kinerja tugas karyawan) serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan para karyawan menjadi esensi dari POS. Definisi serupa disampaikan oleh (Robbins & Judge, 2018) yang mengartikan POS sebagai tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka. Karena itu, menurut Gouldner (1960) dikutip oleh (Claudia, 2018) bahwa, berdasarkan norma timbal balik, karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung merespons dengan sikap positif seperti komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap organisasi, serta menunjukkan perilaku di tempat kerja yang menguntungkan, seperti komitmen yang lebih besar untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan rendahnya niat untuk berhenti.

Instrumen *Perceived Organizational Support* diukur menggunakan skala *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang dikembangkan oleh Eisenberger dan koleganya pada tahun 1986 & (Hayton et al., 2021) yang dikutip oleh Tetteh et al. (2020); dan Jehanzeb (2020). Skala ini secara luas diakui karena kekuatannya dalam menilai persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Skala SPOS terdiri dari lima butir yang dipilih dengan cermat untuk menangkap esensi dari POS yaitu : kontribusi dihargai oleh organisasi, kesejahteraan dipedulikan oleh organisasi, kebutuhan dipenuhi oleh organisasi, usaha dihargai oleh organisasi, dan keseimbangan kerja diperhatikan oleh organisasi (Tetteh et al., 2020). Contoh butir dalam skala ini termasuk pernyataan seperti, "Organisasi menghargai kontribusi saya untuk kesejahteraannya" dan "Organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan saya." Butir-butir ini secara langsung mencerminkan dimensi inti dari POS, dengan menekankan baik penghargaan terhadap kontribusi karyawan maupun kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Keandalan skala SPOS telah terbukti dengan baik dalam literatur (Misalnya, Claudia, 2018; Muchlish & Budianto, 2020 ; dan Narwastu et al., 2023).

### ***Normative Commitment***

Menurut Allen dan Meyer, sebagaimana dikutip oleh Luthans (2008), komitmen organisasional adalah sikap atau keinginan karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi dan menunjukkan tingkat loyalitas tertentu. Menurut, salah satu komponen commitment organizational adalah *Normative Commitment* yaitu bentuk komitmen pegawai yang mencerminkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (George-Amiekumo, 2022). Karyawan dengan komitmen normatif merasa bahwa mereka harus tetap bertahan karena norma atau kewajiban moral. Sejalan dengan ini, menurut Komitmen normatif berkaitan dengan loyalitas karyawan, serta dorongan untuk tetap berada dalam lingkungan organisasi karena adanya tekanan dari pihak lain (Furianiskurlina et al., 2022). Hancock et al. (2013) dikutip oleh organisasi (George-Amiekumo, 2022) bahwa karyawan dengan komitmen normatif cenderung merasa bahwa meninggalkan organisasi adalah tindakan yang tidak sesuai dengan nilai moral dan bisa merugikan organisasi. Komitmen karyawan—khususnya komitmen normatif, yang mencerminkan rasa kewajiban untuk tetap berada didalam organisasi akan mempengaruhi produktivitas kerja atau kinerja tugas (Dordevic et al., 2020). Rasa kewajiban ini dapat berasal dari keyakinan bahwa kepergian mereka akan berdampak negatif pada organisasi, memperkuat keputusan mereka untuk tinggal.

*Normative commitment* pada akhirnya akan dipengaruhi oleh pengalaman karyawan sebelum dan setelah mereka bergabung dengan organisasi. Pengalaman ini mencakup interaksi dengan organisasi selama proses perekrutan, onboarding, serta hubungan kerja sehari-hari. Misalnya, jika karyawan merasakan dukungan, keadilan, dan penghargaan yang konsisten dari organisasi, maka rasa kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap berkontribusi pada organisasi akan berkembang lebih kuat (Aamir et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Aamir et al., (2023) menggunakan normative commitment meliputi 5 indikator yang secara implisit terdiri dari: Keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi; Kenyamanan sebagai bagian dari organisasi; Kebanggaan bekerja di organisasi; Organisasi dianggap seperti keluarga; Komitmen pribadi untuk tetap di organisasi. Studi yang lain menggunakan tiga indikator untuk mengukur normative commitment yaitu, Membangun etika dan budaya kerja bersama rekan, Menjaga komitmen dan integritas organisasi, dan Bekerja untuk karier profesional sebagai abdi masyarakat (Ulifa et al. 2023). Berdasarkan pandangan tentang komitmen normatif, komitmen organisasional dapat dipahami sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan dan berkelanjutan dalam mengekspresikan kepedulian mereka terhadap kesuksesan organisasi. Secara spesifik, komitmen normatif adalah bentuk komitmen yang dipengaruhi oleh rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi (Firmansyah et al., 2022). Dalam hal ini, karyawan merasa bahwa tetap bekerja di organisasi adalah hal yang benar karena adanya dorongan tanggung jawab dan loyalitas. Komitmen normatif sering kali didasarkan pada norma sosial atau perjanjian moral antara karyawan dan organisasi, yang memengaruhi persepsi karyawan bahwa mereka "harus" tetap berkontribusi bagi organisasi (Firmansyah et al., 2022).

## Kerangka Penelitian dan Hipotesis

### *Perceived Organizational Support (POS)* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan teori *organizational support*, karyawan yang merasakan dukungan organisasi cenderung menunjukkan perilaku yang lebih positif terhadap organisasi, seperti komitmen yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih baik, serta kinerja yang lebih unggul. Menurut Jehanzeb (2020) POS meningkatkan rasa penghargaan diri dan kewajiban karyawan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih termotivasi untuk membalas dukungan ini dengan meningkatkan kinerja mereka, baik melalui kinerja tugas yang lebih tinggi maupun kontribusi ekstra yang melampaui tugas yang diharapkan. POS juga dapat mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Studi empiris menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Silva, 2022). Selain itu, temuan Gemilang & Riana (2021) menunjukkan bahwa dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi (*Perceived Organizational Support* atau POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, ketika pegawai merasa bahwa organisasi mendukung dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Pengaruh ini tidak hanya bersifat positif tetapi juga signifikan, menunjukkan bahwa hubungan antara POS dan kinerja pegawai cukup kuat dan memiliki dampak nyata dalam konteks penelitian ini.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

### *Perceived Organizational Support Terhadap Normative Commitment*

Karyawan dengan komitmen normatif cenderung merasa bahwa mereka harus tetap bekerja di organisasi karena merasa berutang budi atau karena organisasi telah memberikan dukungan yang signifikan (Muchlish & Budianto, 2020). Hasil penelitian (Furianiskurlina et al. 2022) mengungkapkan bahwa secara spesifik *Perceived Organizational Support* mampu mempengaruhi komitmen normatif pegawai. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa, komitmen normatif sering kali timbul karena pegawai merasa bahwa organisasi telah memberikan dukungan atau manfaat yang membuat mereka merasa berutang budi. Menurut Pattnaik et al. (2020); dan Thao et al. (2024) dalam studi mereka menjelaskan bahwa, semakin besar dukungan yang dirasakan dari organisasi, semakin kuat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Komitmen afektif adalah bentuk komitmen di mana karyawan merasa terikat secara emosional dan positif terhadap organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan dapat mencakup berbagai hal seperti pengakuan, penghargaan, dan bantuan yang dirasakan karyawan dari organisasi dan atasan mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Normative Commitment

### *Normative Commitment Terhadap Kinerja Pegawai*

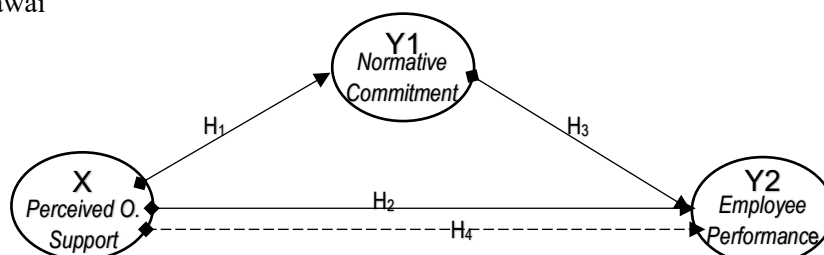
Kinerja karyawan, yang didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar kualitas (Suleman et al., 2022), sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen normatif karyawan. Komitmen normatif, mencerminkan rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, karena meninggalkannya dianggap tidak sesuai dengan nilai moral dan dapat merugikan organisasi. Perasaan ini mendorong karyawan untuk terus bekerja dan berkontribusi bagi organisasi, meskipun mungkin terdapat tantangan atau hambatan. Hal ini sejalan dengan temuan Dordevic et al., (2020) bahwa komitmen normatif memengaruhi produktivitas kerja dan kinerja tugas, karena karyawan yang merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap organisasi akan cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Selain itu, temuan Nguyen & Ngo (2020), dan Kartika & Widiastuti (2024) juga menjelaskan bahwa komitmen termasuk normatif mampu memberikan kontribusi yang positif signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Rasa kewajiban moral yang muncul dari komitmen normatif membuat karyawan merasa bahwa kepergian mereka dapat berdampak negatif pada organisasi, sehingga mereka memutuskan untuk tetap tinggal dan bekerja lebih giat. Keputusan ini tidak hanya memengaruhi retensi karyawan, tetapi juga kinerja mereka, karena karyawan dengan komitmen normatif yang kuat cenderung memiliki dorongan yang lebih besar untuk mencapai target organisasi dan menjaga kualitas kerja. Dengan demikian, semakin kuat komitmen normatif seorang karyawan, semakin tinggi pula motivasi mereka untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Karyawan ini tidak hanya merasa bertanggung jawab untuk tetap berada di organisasi, tetapi juga untuk memenuhi ekspektasi dan standar kualitas kerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: *Normative Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H<sub>4</sub>: *Normative Commitment* memediasi hubungan secara signifikan antara *perceived Organizational Support* dan Kinerja Pegawai



Sumber: Diolah peneliti (2025)  
**Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian**

### 3. METODE

#### Pengembangan Pengukuran

Kinerja pegawai (Y2) adalah kemampuan dan kesediaan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan oleh organisasi (Suleman et al., 2022). Indikator variabel adalah tugas yang ditetapkan, efektivitas dalam pekerjaan, bantuan dan kepedulian terhadap rekan kerja, dan perilaku suportif (Schlaegel et al. 2022). *Perceived Organizational Support* (Y1) adalah keyakinan karyawan/pegawai terhadap penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi (kinerja tugas karyawan) serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan para karyawan menjadi esensi dari POS (Chen et al. 2009, dan Jehanzeb, 2020). Indikator *Perceived Organizational Support* terdiri dari: Penghargaan atas Kontribusi, kepedulian terhadap kesejahteraan, dukungan dari atasan, penghargaan dan pengakuan, keadilan dalam perlakuan, dan kesempatan untuk berkembang (Hayton et al., 2021).

*Normative Commitment* (X) yaitu bentuk komitmen pegawai yang mencerminkan perasaan kewajiban karyawan untuk tetap berada dalam organisasi (George-Amiekumo, 2022). Indikatornya normative commitment meliputi 5 indikator: keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi; kenyamanan sebagai bagian dari organisasi; kebanggaan bekerja di organisasi; organisasi dianggap seperti keluarga; komitmen pribadi untuk tetap di organisasi (Aamir et al., 2023).

#### Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode PLS-SEM dipilih karena efektif untuk menganalisis hubungan kompleks antar variabel sosial, bersifat non-parametrik, dan dapat digunakan pada sampel kecil tanpa asumsi distribusi normal (Hair et al., 2021). Model pengukuran reflektif dievaluasi melalui nilai *loading*  $> 0,708$ , reliabilitas (*Cronbach's alpha* dan *composite reliability* antara  $0,70-0,90$ ), *AVE*  $> 0,50$  untuk validitas konvergen, dan *HTMT*  $< 0,90$  untuk validitas diskriminan. Model struktural dianalisis melalui nilai  $R^2$  (*substantial*  $\geq 0,75$ ),  $Q^2 > 0$  untuk prediktifitas, serta evaluasi prediksi model menggunakan  $Q^2_{predict}$ , MAE, dan RMSE (Hair et al., 2019). Populasi sasaran penelitian adalah ASN Pemerintah Daerah Kota Serang dengan masa kerja minimal lima tahun ( $N = 1.500$ ). Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin/Taro Yamane dengan margin of error  $e \approx 8,76$ , sehingga diperoleh  $n \approx 120$  responden. Pemilihan sampel menerapkan probability sampling – simple random sampling (SRS) dari *sampling frame* ASN  $\geq 5$  tahun, di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih.

### 4. HASIL DAN DISKUSI

#### Evaluasi Model Outer (Model Pengukuran)

Evaluasi model pengukuran reflektif dimulai dengan menilai *loading* indikator, validitas konvergen, validitas diskriminan (Fornell-Larcker dan *HTMT*), serta reliabilitas komposit. Hasil uji outer model dengan SmartPLS 4.1.0.2 menunjukkan dua indikator (Y1.3 dan Y2.1) memiliki *loading*  $< 0,708$  dan dikeluarkan sesuai pedoman (Hair et al., 2017) untuk meningkatkan validitas model. Setelah estimasi ulang, seluruh indikator yang tersisa menunjukkan *loading*  $> 0,70$ , termasuk indikator pada variabel *Perceived Organizational Support* yang memiliki nilai *loading* antara  $0,709-0,858$  (Hair et al. 2019).

**Table 1. Summary of Reflective Outer Models 2**

| Laten Variable                       | Indicators                                                                              | Loading Factor | AVE   | CR*   | Cronbach's alpha |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|------------------|
| Perceived Organizational Support (X) | Organisasi peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai karyawan.                         | 0,774          | 0,754 | 0,925 | 0,918            |
|                                      | Atasan saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.                         | 0,835          |       |       |                  |
|                                      | Penghargaan dan pengakuan yang saya terima di organisasi sesuai dengan kontribusi saya. | 0,709          |       |       |                  |
|                                      | Saya merasa diperlakukan secara adil di dalam organisasi.                               | 0,858          |       |       |                  |

| Laten Variable            | Indicators                                                                                          | Loading Factor | AVE   | CR*   | Cronbach's alpha |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|------------------|
| Normative Commitment (Y1) | Organisasi memberikan kesempatan untuk saya berkembang dalam karier.                                | 0,787          | 0,631 | 0,857 | 0,852            |
|                           | Organisasi peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai karyawan.                                     | 0,774          |       |       |                  |
|                           | Atasan saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.                                     | 0,835          |       |       |                  |
|                           | Penghargaan dan pengakuan yang saya terima di organisasi sesuai dengan kontribusi saya.             | 0,709          |       |       |                  |
|                           | Saya merasa diperlakukan secara adil di dalam organisasi.                                           | 0,858          |       |       |                  |
| Employee Performance (Y2) | Organisasi memberikan kesempatan untuk saya berkembang dalam karier.                                | 0,787          | 0,631 | 0,934 | 0,930            |
|                           | Saya mampu memenuhi standar kualitas yang diharapkan oleh organisasi dalam pekerjaan saya.          | 0,783          |       |       |                  |
|                           | Saya secara efektif melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.                        | 0,897          |       |       |                  |
|                           | Saya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.                                   | 0,898          |       |       |                  |
|                           | Saya peduli terhadap kesulitan yang dihadapi oleh rekan kerja saya dan berusaha memberikan bantuan. | 0,910          |       |       |                  |
|                           | Saya sering menunjukkan perilaku yang mendukung dan membantu rekan kerja dalam lingkungan kerja.    | 0,766          |       |       |                  |
|                           | Saya berupaya meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan yang saya lakukan.                             | 0,815          |       |       |                  |
|                           | Saya merasa bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan saya dan rekan kerja.                        | 0,807          |       |       |                  |
|                           |                                                                                                     |                |       |       |                  |

\*= Composite Reliability; \*\*=discriminant validity; \*\*\*=convergent validity

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Seluruh indikator memiliki loading factor  $\geq 0,70$ , menunjukkan validitas indikator yang baik. AVE untuk ketiga variabel laten berada di atas 0,50, menandakan validitas konvergen yang memadai. Nilai CR dan *Cronbach's Alpha* juga tinggi ( $> 0,70$ ), mencerminkan reliabilitas internal yang kuat. Penghapusan indikator dengan loading  $< 0,50$  membuat model lebih signifikan dan valid. Secara keseluruhan, model yang telah diperbaiki ini memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, serta layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah menguji discriminant validity, yang bertujuan untuk memastikan sejauh mana suatu konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model struktural. Uji ini dilakukan menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion, di mana nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya. Jika kriteria ini terpenuhi, maka konstruk tersebut memiliki discriminant validity yang memadai. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa setiap variabel laten diukur secara unik dan tidak memiliki tumpang tindih yang signifikan dengan konstruk lain dalam model.

**Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion: Discriminant Validity Among Constructs**

| Matrix                           | Employee Performance (Y2) | Normative Commitment (Y1) | Perceived O. Support(X) |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| <i>Employee Performance</i> (Y2) | <b>0,841</b>              |                           |                         |
| <i>Normative Commitment</i> (Y1) | 0,834                     | <b>0,794</b>              |                         |
| <i>Perceived O. Support</i> (X)  | 0,594                     | 0,652                     | <b>0,868</b>            |

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 2 di atas, evaluasi discriminant validity menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki validitas yang memadai. Konstruk *Employee Performance* (Y2) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,841, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan *Normative Commitment* (Y1) (0,834) dan *Perceived*

*Organizational Support* (X) (0,594). Hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut secara empiris berbeda dari konstruk lainnya. Selanjutnya, *Normative Commitment* (Y1) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,794, yang lebih besar daripada korelasinya dengan *Employee Performance* (Y2) (0,834) dan X (0,652), meskipun mendekati nilai korelasinya dengan *Employee Performance* (Y2). Meskipun demikian, validitas diskriminan tetap terpenuhi. Untuk konstruk *Perceived O. Support* (X), nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,868 lebih besar daripada korelasinya dengan *Normative Commitment* (Y1) (0,652) dan *Employee Performance* (Y2) (0,594), menunjukkan validitas diskriminan yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker, sehingga model ini valid untuk analisis lebih lanjut. Namun berdasarkan eksperimen dalam Model ke 2 nilai HTMT variabel Y2 tidak signifikan, karena lebih besar dari ratio dibawah 0.85 dan /atau <0,90 (Hair et al., 2019). Karena itu, pengujian validitas konvergen, dan validitas diskriminan dilakukan sebanyak 4 kali. Selain itu pada uji model yang ketiga seluruh validitas konvergen dan diskriminan konsisten valid dan reliabel, namun kontribusi Y1 0.012 (0.608-0.596=0.012) belum memberikan efek signifikan pada korelasi  $X \rightarrow Y2$  (p-value 0.059 > 0.050). Karena itu, berikut ini akan ditampilkan tabel ringkasan model pengukuran reflektif setelah estimasi pada model 3 dan model 4 sebagai bahan perbandingan analisis model penelitian.

*Perceived Organizational Support* (X) menunjukkan hasil sangat baik, dengan semua loading factor di atas 0,70. Nilai AVE (0,754–0,778), CR (0,911–0,922), dan *Cronbach's Alpha* (0,905–0,918) mengindikasikan validitas konvergen dan reliabilitas tinggi. Validitas diskriminan tercapai karena nilai HTMT yang rendah (di bawah 0,90) menunjukkan bahwa konstruk-construct dalam model tidak tumpang tindih secara signifikan. Selain itu, nilai AVE yang lebih besar dari korelasi antar konstruk mengindikasikan bahwa setiap konstruk lebih mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri, memperkuat perbedaan yang jelas antara konstruk yang diukur.

**Tabel 3. Summary of Reflective Outer Models 3 and 4**

| Laten Variable                       | Indicators | Loading Factor | AVE   | CR*   | Cronbach's alpha | HTMT  | FL-C                             |
|--------------------------------------|------------|----------------|-------|-------|------------------|-------|----------------------------------|
| <b>Model 3</b>                       |            |                |       |       |                  |       |                                  |
| Perceived Organizational Support (X) | x1 <- X    | 0,876          | 0,754 | 0,922 | 0,918            | 0,734 | 0,860 > 0,761; & 0,631           |
|                                      | x2 <- X    | 0,830          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | x3 <- X    | 0,852          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | x4 <- X    | 0,878          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | x5 <- X    | 0,904          |       |       |                  |       |                                  |
| Normative Commitment (Y1)            | Y1.1 <- Y1 | 0,774          | 0,631 | 0,857 | 0,852            | 0,698 | 0,794 > 0,761 dan 0,794 > 0,650. |
|                                      | Y1.2 <- Y1 | 0,835          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y1.4 <- Y1 | 0,709          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y1.5 <- Y1 | 0,858          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y1.6 <- Y1 | 0,787          |       |       |                  |       |                                  |
| Employee Performance (Y2)            | Y2.2 <- Y2 | 0,783          | 0,740 | 0,882 | 0,882            | 0,868 | 0,868 > 0,631 dan 0,868 > 0,650. |
|                                      | Y2.3 <- Y2 | 0,897          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y2.4 <- Y2 | 0,898          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y2.5 <- Y2 | 0,910          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y2.6 <- Y2 | 0,766          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y2.7 <- Y2 | 0,815          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | Y2.8 <- Y2 | 0,807          |       |       |                  |       |                                  |
| <b>Model 4</b>                       |            |                |       |       |                  |       |                                  |
| Perceived Organizational Support (X) | x1 <- X    | 0,880          | 0,778 | 0,911 | 0,905            | 0,714 | 0,882 > 0,637 dan 0,882 > 0,629. |
|                                      | x2 <- X    | 0,852          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | x4 <- X    | 0,883          |       |       |                  |       |                                  |
|                                      | x5 <- X    | 0,913          |       |       |                  |       |                                  |
| Normative Commitment (Y1)            | Y1.1 <- Y1 | 0,767          | 0,631 | 0,857 | 0,852            | 0,710 | 0,794 > 0,761 dan                |
|                                      | Y1.2 <- Y1 | 0,842          |       |       |                  |       |                                  |

| Laten Variable            | Indicators | Loading Factor | AVE   | CR*   | Cronbach's alpha | HTMT  | FL-C              |
|---------------------------|------------|----------------|-------|-------|------------------|-------|-------------------|
| Employee Performance (Y2) | Y1.4 <- Y1 | 0,706          | 0,740 | 0,883 | 0,882            | 0,868 | 0,794 > 0,629.    |
|                           | Y1.5 <- Y1 | 0,863          |       |       |                  |       |                   |
|                           | Y1.6 <- Y1 | 0,784          |       |       |                  |       |                   |
|                           | Y2.2 <- Y2 | 0,830          |       |       |                  |       |                   |
|                           | Y2.6 <- Y2 | 0,894          |       |       |                  |       | 0,860 > 0,761 dan |
|                           | Y2.7 <- Y2 | 0,891          |       |       |                  |       | 0,860 > 0,637.    |
|                           | Y2.8 <- Y2 | 0,823          |       |       |                  |       |                   |

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Evaluasi konstruk *Normative Commitment* (Y1) menunjukkan enam indikator dengan loading factor di atas 0,70 pada kedua model, serta AVE sebesar 0,631 yang konsisten, menandakan validitas konvergen yang memadai. Reliabilitas internal juga baik dengan CR 0,857 dan Alpha 0,852. Validitas diskriminan meningkat pada Model 4 dengan HTMT 0,710 dibandingkan 0,698 (Model 3), dan AVE tetap lebih besar dari korelasi konstruk lainnya (FL-C). Untuk *Employee Performance* (Y2), tujuh indikator memiliki loading factor di atas 0,70, dengan AVE 0,740, CR 0,883, dan Alpha 0,882, menunjukkan validitas dan reliabilitas yang kuat. HTMT menurun dari 0,868 (Model 3) ke 0,860 (Model 4), memperkuat validitas diskriminan. Pada Model 3, hubungan Y1–Y2 belum signifikan ( $r = 0,608$ ;  $t = 1,88$ ;  $p = 0,059$ ). Setelah menghapus indikator X3 (Model 4), korelasi menurun menjadi 0,596, namun signifikansi meningkat ( $t = 2,107$ ;  $p = 0,035$ ). Artinya, penyesuaian tersebut memperkuat hubungan X terhadap Y2 secara signifikan.

Secara keseluruhan, Model 4 menunjukkan peningkatan performa dengan validitas diskriminan yang lebih baik, hubungan antar variabel yang lebih signifikan, serta keandalan model yang tetap tinggi. Meskipun terdapat sedikit penurunan korelasi pada beberapa aspek, hasil akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap keandalan dan signifikansi model secara keseluruhan.

## Evaluasi Model Pengukuran

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dalam PLS-SEM bertujuan untuk menilai hubungan antar konstruk laten dan kemampuan prediktif model. Langkah pertama adalah menguji collinearity menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana nilai  $VIF \geq 5$  menunjukkan masalah kolinearitas kritis, sedangkan nilai  $< 3$  dianggap ideal. Selanjutnya, *path coefficients* dianalisis untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel dengan uji signifikansi melalui bootstrapping. *Coefficient of Determination* ( $R^2$ ) dievaluasi untuk menilai kekuatan prediksi dalam sampel, dengan kriteria  $R^2 \geq 0.75$  dianggap kuat. *Effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh setiap konstruk eksogen terhadap endogen, sementara predictive relevance ( $Q^2$  Predict) mengukur kemampuan prediktif luar sampel. Selain itu, RMSE digunakan untuk menilai tingkat kesalahan prediksi, di mana nilai rendah menunjukkan prediksi yang lebih akurat. Dengan demikian, evaluasi inner model memberikan gambaran komprehensif tentang kualitas model struktural. Hasil uji inner model secara komprehensif disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. Summary of Reflective Inner Models 3 and 4**

| Struktural Model | VIF   | Effect Size- f2 | R <sup>2</sup> | Adj. R2    | Q <sup>2</sup> predict | RMSE       | VIF     | Effect Size- f2 | R <sup>2</sup> | Adj. R2    | Q <sup>2</sup> | RMSE       |
|------------------|-------|-----------------|----------------|------------|------------------------|------------|---------|-----------------|----------------|------------|----------------|------------|
| MODEL 3          |       |                 |                |            |                        |            | MODEL 4 |                 |                |            |                |            |
| X -> Y1          | 1,000 | 0,730           | Y1 = 0.422     | Y1 = 0.417 | Y1 = 0.397             | Y1 = 0.829 | 1,000   | 0,654           | Y1 = 0.396     | Y1 = 0.390 | Y1 = 0.374     | Y1 = 0.845 |
| X -> Y2          | 1,730 | 0,083           | Y2 = 0.12      | Y2 = 0.105 | Y2 = 0.357             | Y2 = 0.870 | 1,654   | 0,110           | Y2 = 0.621     | Y2 = 0.615 | Y2 = 0.374     | Y2 = 0.859 |
| Y1 -> Y2         | 1,730 | 0,551           |                |            |                        |            | 1,654   | 0,567           |                |            |                |            |

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 3 tersebut di atas, evaluasi terhadap Model 3 dan Model 4 dilakukan untuk mengukur kualitas model struktural berdasarkan beberapa indikator utama, yaitu *Variance Inflation Factor* (VIF), *Effect Size* ( $f^2$ ), koefisien determinasi ( $R^2$ ), prediksi luar sampel ( $Q^2$  Predict), dan *Root Mean Square Error* (RMSE). Berdasarkan hasil analisis, kedua model tidak menunjukkan masalah kolinearitas kritis, dengan nilai VIF untuk semua jalur berada di bawah ambang batas kritis ( $VIF \geq 5$ ). Namun, Model 4 lebih ideal karena nilai VIF yang lebih rendah dibandingkan Model 3, yakni 1,000 untuk  $X \rightarrow Y1$ , 1,654 untuk  $X \rightarrow Y2$ , dan 1,654 untuk  $Y1 \rightarrow Y2$ . Hal ini mengindikasikan bahwa Model 4 lebih baik dalam mengurangi potensi kolinearitas dibandingkan Model 3. Selanjutnya, ukuran efek ( $f^2$ ) menunjukkan bahwa pada Model 3, jalur  $X \rightarrow Y1$  memiliki efek besar ( $f^2 = 0,730$ ), jalur  $X \rightarrow Y2$  memiliki efek kecil ( $f^2 = 0,083$ ), dan jalur  $Y1 \rightarrow Y2$  memiliki efek besar ( $f^2 = 0,551$ ). Pada Model 4, terdapat peningkatan kontribusi pada jalur  $X \rightarrow Y2$  ( $f^2 = 0,110$ ) meskipun tetap dalam kategori kecil, sementara jalur  $X \rightarrow Y1$  dan  $Y1 \rightarrow Y2$  tetap berada dalam kategori efek besar dengan nilai masing-masing sebesar 0,654 dan 0,567. Hal ini menunjukkan bahwa Model 4 memperbaiki kekuatan efek prediktif dibandingkan Model 3, khususnya pada jalur  $X \rightarrow Y2$ .

Dalam hal kekuatan prediksi, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa kedua model memiliki prediksi moderat untuk variabel  $Y1$  dan  $Y2$ . Pada Model 3,  $R^2$  untuk  $Y1$  sebesar 0,422 dan untuk  $Y2$  sebesar 0,612. Sementara itu, pada Model 4,  $R^2$  untuk  $Y2$  meningkat menjadi 0,621, sedangkan  $R^2$  untuk  $Y1$  sedikit menurun menjadi 0,396. Evaluasi terhadap  $Q^2$  Predict menunjukkan bahwa kedua model memiliki kemampuan prediksi luar sampel yang sedang, dengan nilai  $Q^2$  Predict pada Model 3 untuk  $Y1$  dan  $Y2$  masing-masing sebesar 0,397 dan 0,357, sedangkan pada Model 4 untuk  $Y1$  dan  $Y2$  masing-masing sebesar 0,374 dan 0,374. Hal ini mengindikasikan bahwa Model 4 memiliki kemampuan prediktif yang sedikit lebih baik untuk  $Y2$  dibandingkan Model 3.

Selain itu, evaluasi *Goodness of Fit* (GoF) pada model 4 untuk yaitu *Employee Performance* ( $Y2$ ) dan *Normative Commitment* ( $Y1$ ), menunjukkan hasil yang sangat baik. Berdasarkan perhitungan GoF, untuk *Employee Performance* ( $Y2$ ), diperoleh nilai GoF sebesar 0.617, yang termasuk dalam kategori GoF tinggi (lebih besar dari 0.36), menunjukkan bahwa model ini memiliki kecocokan yang sangat baik dengan data empiris. Sementara itu, untuk *Normative Commitment* ( $Y1$ ), nilai GoF yang diperoleh adalah 0.392, yang juga tergolong dalam kategori GoF tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa model untuk *Normative Commitment* juga memiliki tingkat kecocokan yang baik, meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan model untuk *Employee Performance*. Secara keseluruhan, hasil perhitungan GoF ini mendukung kesimpulan bahwa baik model pengukuran maupun model struktural dalam penelitian ini dapat diterima dengan baik, memberikan indikasi bahwa hubungan antar variabel yang diuji memiliki kecocokan yang tinggi dengan data empiris yang tersedia. Mendukung hal ini, nilai SRMR antara 0.08 - 0.10 masih dapat diterima, sementara nilai di bawah 0.08 menunjukkan kecocokan yang sangat baik (Schermelleh-Engel et al., 2003). Nilai SRMR = 0.078 untuk kedua model riset ini ( $Y1$  dan  $Y2$ ), baik Saturated Model maupun Estimated Model, ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki kecocokan yang sangat baik dengan data empiris. Nilai SRMR sebesar 0.08 menunjukkan kesalahan model yang kecil, menandakan kecocokan model yang baik. Didukung oleh nilai GoF yang tinggi, model ini terbukti sesuai dengan data empiris dan andal dalam menggambarkan hubungan antar variabel secara valid.

Akhirnya, evaluasi terhadap RMSE menunjukkan bahwa Model 4 memiliki nilai kesalahan prediksi absolut yang lebih kecil dibandingkan Model 3, yaitu RMSE  $Y1 = 0,845$  dan RMSE  $Y2 = 0,859$ , dibandingkan dengan Model 3 yang memiliki RMSE  $Y1 = 0,829$  dan RMSE  $Y2 = 0,870$ . Dengan demikian, Model 4 secara keseluruhan lebih unggul dibandingkan Model 3 dalam mengurangi kolinearitas, meningkatkan kontribusi efek prediktif pada variabel  $Y2$ , serta mengurangi kesalahan prediksi. Oleh karena itu, Model 4 dianggap lebih optimal untuk digunakan dalam penelitian ini.

Evaluasi lainnya adalah inner model *evaluation PLSpredict* terhadap kekuatan prediksi suatu model. Metodenya adalah membandingkan nilai *root mean squared error* (RMSE) dengan *linear regression model* (LM). Output dari evaluasi PLSpredict ini disajikan pada Tabel 5, yang difokuskan pada analisis model empat. Analisis ini memberikan informasi mendalam tentang seberapa baik model dapat memprediksi data di luar sampel, sehingga membantu peneliti memastikan bahwa model memiliki kekuatan prediktif yang reliabel dan dapat digunakan untuk tujuan praktis.

**Tabel 5. Ratio the Root Mean Squared Error (RMSE) With Linear Regression Model (LM)**

| Indikator | $Q^2$ predict | PLS SEM*     |             | LM*     |        |
|-----------|---------------|--------------|-------------|---------|--------|
|           |               | PLS-SEM_RMSE | PLS-SEM_MAE | LM_RMSE | LM_MAE |
| Y2.2      | 0,306         | 0,543        | 0,390       | 0,562   | 0,397  |
| Y2.6      | 0,292         | 0,613        | 0,455       | 0,661   | 0,480  |
| Y2.7      | 0,251         | 0,665        | 0,489       | 0,714   | 0,516  |
| Y2.8      | 0,139         | 0,684        | 0,499       | 0,725   | 0,509  |
| Y1.1      | 0,196         | 0,710        | 0,554       | 0,737   | 0,577  |
| Y1.2      | 0,220         | 0,672        | 0,496       | 0,672   | 0,503  |
| Y1.4      | 0,237         | 0,767        | 0,603       | 0,764   | 0,603  |

| Indikator | Q <sup>2</sup> predict | PLS SEM*     |             | LM*     |        |
|-----------|------------------------|--------------|-------------|---------|--------|
|           |                        | PLS-SEM_RMSE | PLS-SEM_MAE | LM_RMSE | LM_MAE |
| Y1.5      | 0,178                  | 0,665        | 0,498       | 0,687   | 0,510  |
| Y1.6      | 0,252                  | 0,635        | 0,465       | 0,667   | 0,478  |

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan evaluasi PLSpredict yang membandingkan RMSE dan MAE antara PLS-SEM dengan model regresi linear (LM), tabel menunjukkan bahwa model PLS-SEM memiliki tingkat kesalahan prediksi yang lebih rendah atau setara dengan LM pada beberapa indikator. Dalam analisis ini, PLS-SEM\_RMSE menunjukkan nilai kesalahan prediksi yang lebih rendah dibandingkan LM\_RMSE pada indikator Y2.2, Y2.6, dan Y2.8, sementara pada indikator lainnya, RMSE PLS-SEM mendekati atau sedikit lebih besar dibandingkan LM. PLS-SEM\_MAE juga menunjukkan pola serupa, di mana beberapa indikator, seperti Y2.2 dan Y2.6, memiliki kesalahan prediksi yang lebih rendah dibandingkan LM\_MAE. Secara keseluruhan, model PLS-SEM memiliki kesalahan prediksi yang lebih rendah dibandingkan dengan LM. Berdasarkan pedoman Hair et al., (2019), hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kekuatan prediktif sedang (medium predictive power). Ini berarti model dapat memprediksi data baru secara moderat dan masih dapat diandalkan untuk aplikasi praktis tertentu. Temuan ini selaras dengan nilai Q<sup>2</sup> predict, di mana sebagian besar indikator memiliki nilai lebih dari 0.2, menunjukkan prediktabilitas yang sedang hingga kuat.

### Uji Hipotesis

#### Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Untuk mengevaluasi signifikansi model prediksi dalam uji model struktural, dapat dilihat melalui nilai t-statistik yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen, serta *Path Coefficient* yang dihasilkan dari output Bootstrapping SmartPLS 4, yang disajikan pada Tabel 6 dan Gambar 2 di bawah ini.

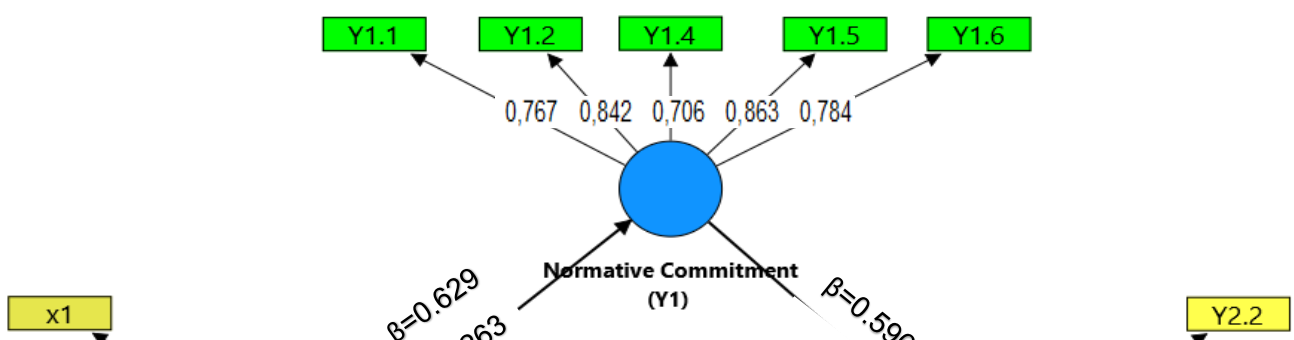
**Table 6. Structural Model Estimation Results**

| Construct                                                            | $\beta$ | T statistics | P values | Keputusan   |
|----------------------------------------------------------------------|---------|--------------|----------|-------------|
| <i>Perceived O. Support</i> (X) -> <i>Normative Commitment</i> (Y1)  | 0,629   | 6,263        | 0,000    | H1 diterima |
| <i>Perceived O. Support</i> (X) -> <i>Employee Performance</i> (Y2)  | 0,637   | 5,703        | 0,000    | H2 diterima |
| <i>Normative Commitment</i> (Y1) -> <i>Employee Performance</i> (Y2) | 0,596   | 4,383        | 0,000    | H3 diterima |

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Tabel 6 menyajikan hasil estimasi model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara *Perceived Organizational Support* (X) dan *Normative Commitment* (Y1) memiliki koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,629, yang menunjukkan hubungan positif. Demikian pula, hubungan antara *Perceived Organizational Support* (X) dan *Employee Performance* (Y2) dengan koefisien jalur  $\beta$  sebesar 0,637 mengindikasikan hubungan positif. Selain itu, hubungan antara *Normative Commitment* (Y1) dan *Employee Performance* (Y2) dengan koefisien jalur  $\beta$  sebesar 0,596 juga menunjukkan hubungan positif yang cukup kuat.

Nilai t-statistik untuk semua hubungan yang diuji lebih besar dari 1,96, yaitu 6,263, 5,703, dan 4,383, yang mengindikasikan bahwa semua koefisien jalur tersebut signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 0,05. P-value untuk semua hubungan tersebut adalah 0,000, yang jauh lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa setiap hubungan dalam model ini sangat signifikan. Selain itu, kolom STDV (*Standard Deviation*) menunjukkan deviasi standar dari koefisien jalur, yang mengukur seberapa besar variasi dari estimasi koefisien yang dihitung. Misalnya, hubungan antara *Perceived Organizational Support* (X) dan *Normative Commitment* (Y1) memiliki nilai deviasi standar 0,100, yang menunjukkan tingkat ketepatan estimasi koefisien tersebut. Deviasi standar yang kecil menunjukkan estimasi koefisien jalur yang konsisten dan stabil, sehingga hubungan antar variabel dalam model struktural ini valid, signifikan, dan andal untuk menggambarkan fenomena yang diteliti. Hasil uji pada Tabel 4.6 juga tergambar pada ilustrasi berikut.



**Figure 2. Output *bootstrapping* T-value and Path Coefficient, Second (fit test)**

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Gambar 2 di atas menunjukkan bahwa, indikator-indikator pada setiap variabel laten (X, Y1, Y2) memiliki loading faktor tinggi ( $\geq 0.7$ ), yang menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan kuat dalam merepresentasikan variabel laten. Untuk variabel *Perceived Organizational Support* (X), indikator x1 hingga x5 merepresentasikan dukungan organisasi secara konsisten. Pada *Normative Commitment* (Y1), indikator Y1.1 hingga Y1.6 menggambarkan komitmen normatif dengan baik. Sedangkan untuk *Employee Performance* (Y2), indikator Y2.2 hingga Y2.8 secara konsisten menggambarkan kinerja karyawan.

**Table 7. *Test of Mediation***

| Specific indirect effects                                                                                     | Specific indirect effects | $\beta$ | STDV  | t     | P values | Keputusan   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|-------|-------|----------|-------------|
| <i>Perceived O. Support</i> (X) -><br><i>Normative Commitment</i> (Y1) -><br><i>Employee Performance</i> (Y2) | 0,375                     | 0,371   | 0,116 | 3,241 | 0,001    | H4 diterima |

Sumber: Diolah peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Normative Commitment* (Y1) memediasi secara signifikan pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* (X) terhadap *Employee Performance* (Y2). Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 3.241, yang lebih besar dari t tabel (1.96), dan p-value sebesar 0.001, yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, hipotesis terkait efek mediasi diterima. Untuk menentukan jenis mediasi, yaitu apakah full mediation atau partial mediation, dilakukan perhitungan *Variance Accounted For* (VAF) menggunakan rumus:  $VAF = \beta_{\text{indirect}} / (\beta_{\text{indirect}} + \beta_{\text{direct}})$ . Berdasarkan data, koefisien efek tidak langsung ( $\beta_{\text{indirect}}$ ) adalah 0.375, dan koefisien efek langsung ( $\beta_{\text{direct}}$ ) adalah 0.637. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai VAF adalah  $VAF = 0.375 / (0.375 + 0.637) = 0.37 = 0.37$  atau 37%. Karena nilai VAF berada dalam rentang  $20\% \leq VAF \leq 80\%$ , maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh signifikan tidak langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance* melalui *Normative Commitment* termasuk dalam kategori partial mediation.

**Table 8. Effect Size Mediation**

| Pengaruh                                                                                                          | Statistik Upsilon (v)<br>( $\beta^2_{MX} \beta^2_{YM-X}$ ) | Keterangan     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------|
| <i>Perceived Organizational Support</i> (X) → <i>Normative Commitment</i> (Y1) → <i>Employee Performance</i> (Y2) | $(0.629)^2 \times (0.596)^2 = 0.140$                       | Mediasi Medium |

Berdasarkan perhitungan efektivitas mediasi (*effect size mediation*), pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* (X) terhadap *Employee Performance* (Y2) melalui *Normative Commitment* (Y1) sebesar 0.140. Berdasarkan kriteria Cohen dalam Ogbeibu et al. (2020), di mana nilai 0.175 menunjukkan pengaruh mediasi tinggi,

0.075 menunjukkan pengaruh mediasi medium, dan 0.01 menunjukkan pengaruh mediasi rendah, maka nilai *effect size* sebesar 0.140 berada pada kategori pengaruh mediasi medium. Dengan demikian, peran *Normative Commitment* (Y1) dalam memediasi pengaruh tidak langsung *Perceived Organizational Support* (X) terhadap *Employee Performance* (Y2) berada pada level struktural medium. Hal ini menunjukkan bahwa *Normative Commitment* memiliki kontribusi sedang dalam memperkuat hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Performance*.

## 5. PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Normative Commitment***

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Normative Commitment* (NC). Temuan ini selaras dengan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986), yang menjelaskan bahwa ketika individu merasa diperhatikan kesejahteraannya, dihargai kontribusinya, serta diperlakukan secara adil, maka muncul dorongan moral untuk membalas dukungan tersebut melalui loyalitas dan keterikatan pada organisasi (Firmansyah et al., 2022; Nasution, 2021). Dalam kerangka *Three-Component Model of Commitment* (Meyer & Allen, 1991), komitmen normatif dipandang sebagai ikatan moral atau kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi, yang diperkuat oleh pengalaman positif karyawan terhadap dukungan organisasi.

Mekanisme ini dapat dipahami melalui norma timbal balik (*norm of reciprocity*), di mana dukungan organisasi menumbuhkan rasa “utang budi” yang mengarah pada keterikatan moral (Anand, 2014). Sejumlah penelitian mendukung argumentasi ini. Muchlish & Budianto (2020), Firmansyah et al. (2022), dan Nasution (2021) menemukan bahwa POS berperan penting dalam meningkatkan kewajiban moral karyawan untuk tetap setia pada organisasi. Furianiskurlina et al. (2022) juga menegaskan bahwa bentuk dukungan seperti penghargaan, pengakuan, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan memperkuat NC. Namun, hasil ini tidak sepenuhnya konsisten dengan penelitian Juariyah et al. (2019), yang melaporkan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional secara keseluruhan. Perbedaan tersebut dapat dipengaruhi oleh variasi konteks budaya, karakteristik organisasi, maupun dimensi komitmen yang diuji.

Analisis indikator dalam penelitian ini memperkuat bukti empiris terkait hubungan POS dengan NC. Indikator dengan nilai loading tertinggi, yaitu “Saya merasa diperlakukan secara adil di dalam organisasi” (0,858) dan “Atasan saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan” (0,835), menunjukkan bahwa keadilan dan dukungan langsung dari atasan merupakan aspek utama yang membentuk komitmen normatif. Indikator lain seperti “Organisasi peduli terhadap kesejahteraan saya sebagai karyawan” (0,774) dan “Organisasi memberikan kesempatan untuk saya berkembang dalam karier” (0,787) menegaskan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan serta peluang pengembangan karier turut memperkuat rasa kewajiban moral karyawan untuk tetap setia pada organisasi. Dengan demikian, POS tidak hanya berkontribusi pada peningkatan keterikatan moral, tetapi juga membangun identifikasi dan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

Walaupun demikian, hasil tanggapan responden juga menunjukkan adanya keterbatasan persepsi terhadap aspek penghargaan, kesejahteraan, dan keadilan. Secara empiris, hal ini tercermin dari masih rendahnya skor rata-rata indikator terkait sistem penghargaan dan kesejahteraan, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan organisasi dengan pengalaman nyata karyawan. Dengan kata lain, implementasi POS belum sepenuhnya optimal, terutama pada dimensi penghargaan yang berkesinambungan, keadilan dalam promosi, dan konsistensi perhatian terhadap keseimbangan kerja-hidup. Kondisi ini mengindikasikan adanya ruang perbaikan struktural dan kultural agar persepsi dukungan organisasi lebih merata dan berkelanjutan.

### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (EP) dengan koefisien jalur ( $\beta$ ) sebesar 0,637, t-statistik 5,703, dan p-value 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan atas dukungan organisasi secara langsung memperkuat motivasi dan mendorong perilaku kerja optimal. Hal ini konsisten dengan *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986), yang menjelaskan bahwa ketika individu merasa kontribusinya dihargai, kesejahteraannya diperhatikan, dan ia diperlakukan secara adil, maka akan muncul dorongan timbal balik untuk menunjukkan kinerja tinggi sebagai bentuk loyalitas terhadap organisasi.

Temuan ini selaras dengan penelitian empiris terdahulu. Silva (2022) dan Gemilang & Riana (2021) menegaskan bahwa POS berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Hal serupa dikonfirmasi oleh Paramita et al. (2020), Nabhan & Munajat (2023), serta Rifa (2023), yang menemukan bahwa persepsi dukungan berhubungan erat dengan keterlibatan dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya memperkuat performa. Akan tetapi, tidak semua penelitian menunjukkan konsistensi. Eliyana et al. (2019) melaporkan bahwa komitmen organisasional tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja, sedangkan Jakada et al. (2020) menemukan bahwa *normative commitment* (NC), yang berbasis kewajiban moral, tidak berkontribusi nyata pada peningkatan performa. Variasi hasil ini kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan konteks budaya, karakteristik organisasi, serta perbedaan dimensi POS dan komitmen yang diuji.

Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat argumen bahwa POS merupakan determinan penting dalam membentuk kinerja optimal. Implikasi praktisnya, organisasi perlu merancang sistem penghargaan yang adil, menyediakan fasilitas kerja yang memadai, serta konsisten menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan strategi tersebut, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen jangka panjang, yang pada akhirnya mendorong pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Normative Commitment terhadap Employee Performance**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Normative Commitment* (NC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (EP). Karyawan dengan tingkat NC yang tinggi merasa memiliki kewajiban moral untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada organisasi, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan teori komitmen organisasi yang menekankan bahwa NC terbentuk dari internalisasi norma sosial dan budaya kerja yang menuntut loyalitas dan dedikasi (Meyer & Allen, 1991). Dalam konteks ini, rasa tanggung jawab moral bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menahan karyawan untuk tetap setia sekaligus termotivasi dalam memenuhi tuntutan pekerjaan.

Secara empiris, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Dordevic et al. (2020), yang menunjukkan bahwa NC berkontribusi pada produktivitas karena karyawan terdorong memenuhi harapan organisasi. Penelitian lain oleh Nguyen & Ngo (2020) serta Kartika & Widiastuti (2024) juga menegaskan bahwa NC berperan signifikan dalam memperkuat kinerja, terutama ketika kewajiban moral dipersepsikan sebagai bentuk timbal balik atas dukungan organisasi. Demikian pula, studi Paramita et al. (2020), Nabhan & Munajat (2023), dan Rifa (2023) mengonfirmasi bahwa dimensi komitmen organisasional, termasuk NC, berkorelasi positif dengan performa kerja. Namun, hasil ini berbeda dengan temuan Eliyana et al. (2019), yang menemukan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, atau karakteristik demografis karyawan.

Meskipun demikian, analisis tanggapan responden menunjukkan adanya variasi dalam tingkat NC. Beberapa karyawan belum sepenuhnya merasakan keterikatan emosional, seperti menganggap organisasi sebagai keluarga atau merasa bangga menjadi bagian darinya. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun NC berpengaruh pada kinerja, dukungan organisasi yang belum optimal—misalnya terkait keadilan dalam distribusi penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, atau kualitas komunikasi internal—masih menjadi hambatan bagi penguatan NC.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya organisasi publik maupun swasta untuk memperkuat norma komitmen melalui strategi manajerial yang berfokus pada keadilan organisasi, transparansi sistem penghargaan, serta penciptaan lingkungan kerja inklusif. Upaya seperti peningkatan komunikasi dua arah, pengakuan atas kontribusi individu, serta pemberian dukungan yang konsisten akan memperkuat keterikatan moral dan emosional karyawan. Pada akhirnya, NC yang lebih kokoh tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memperkuat keberlanjutan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

### **Pengaruh Tidak Langsung Perceived Organizational Support terhadap Employee Performance melalui Normative Commitment**

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Normative Commitment (NC) secara signifikan memediasi hubungan antara Perceived Organizational Support (POS) dan Employee Performance (EP). Dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,375, t-statistik 3,241, dan p-value 0,001, serta nilai Variance Accounted For (VAF) sebesar 37%, hasil ini mengindikasikan adanya partial mediation. Artinya, sebagian besar pengaruh POS terhadap EP terjadi langsung, tetapi keberadaan NC menambah kontribusi signifikan dalam memperkuat hubungan ini. Temuan ini selaras dengan teori Luthans (2008), yang menyatakan bahwa POS tidak hanya memengaruhi kinerja langsung, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan berbagai aspek komitmen organisasional, termasuk NC. Penelitian Anand (2014) juga mendukung bahwa POS memainkan peran krusial dalam membangun NC, yang kemudian dapat meningkatkan kinerja individu.

Efektivitas mediasi yang diukur melalui effect size mediation sebesar 0,140 berada dalam kategori medium (Cohen, 1988), menunjukkan bahwa kontribusi NC terhadap hubungan POS dan EP cukup signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Dordevic et al. (2020), yang menunjukkan bahwa NC dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki NC tinggi cenderung merasa bertanggung jawab secara moral untuk membalas dukungan organisasi dengan memberikan kinerja terbaik. Namun demikian, masih terdapat sejumlah tantangan, seperti ketidakpuasan karyawan terhadap beberapa aspek POS yang memengaruhi pembentukan NC. Ketidakpuasan terhadap penghargaan, kesejahteraan, dan perlakuan yang adil dapat menghambat karyawan untuk merasakan komitmen normatif secara optimal. Hal ini menggarisbawahi pentingnya organisasi untuk lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan secara holistik agar dukungan organisasi dapat diterima dengan baik oleh semua pihak. Dengan adanya mediasi NC, dampak positif dari POS terhadap EP menjadi lebih terarah. Dukungan organisasi yang dirasakan, seperti pengakuan dan perhatian terhadap kesejahteraan, mendorong karyawan untuk memiliki komitmen normatif yang lebih tinggi, yang

kemudian menghasilkan peningkatan kinerja. Strategi organisasi yang memperkuat NC melalui POS dapat menjadi pendekatan efektif dalam mengoptimalkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

## Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Normative Commitment (NC) dan Employee Performance (EP). Selain itu, POS juga memengaruhi EP secara tidak langsung melalui mediasi NC dengan efek parsial yang signifikan. Dukungan organisasi yang dirasakan, seperti penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan, terbukti meningkatkan rasa tanggung jawab moral sekaligus kinerja individu. Namun, masih terdapat karyawan yang tidak puas dengan beberapa aspek dukungan organisasional, seperti penghargaan, kesejahteraan, dan perlakuan adil, yang dapat menghambat pembentukan NC dan optimalisasi kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendekatan kuantitatif yang digunakan tidak mengeksplorasi lebih mendalam dinamika hubungan antar variabel. Kedua, cakupan sampel yang terbatas pada satu organisasi atau sektor tertentu membatasi generalisasi hasil. Ketiga, faktor eksternal, seperti budaya organisasi atau kebijakan pemerintah, tidak dianalisis secara menyeluruh, sehingga terdapat peluang untuk memperluas wawasan mengenai konteks penelitian.

## Saran

Bagi Pemerintah Daerah Kota Serang Banten, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Normative Commitment* (NC) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*, masih terdapat indikator dengan kontribusi relatif lemah, seperti perasaan keterikatan emosional dan kebanggaan bekerja di organisasi. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan aspek dukungan organisasi melalui kebijakan penghargaan yang lebih adil, perhatian pada kesejahteraan, serta perlakuan yang konsisten. Selain itu, perlu diciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional, misalnya melalui program *employee engagement* dan survei kepuasan pegawai secara berkala, sehingga kebijakan yang diterapkan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya, kelemahan temuan ini dapat menjadi pijakan penting. Misalnya, pengaruh NC yang belum sepenuhnya merata antar-indikator menandakan perlunya eksplorasi lebih lanjut mengenai faktor-faktor psikologis dan budaya organisasi yang memengaruhi persepsi keterikatan moral. Oleh sebab itu, penggunaan pendekatan metode campuran dapat membantu menggali mekanisme hubungan antarvariabel secara lebih mendalam. Penelitian di masa depan juga disarankan untuk memasukkan faktor eksternal, seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kebijakan organisasi, serta memperluas populasi penelitian ke berbagai sektor agar hasilnya lebih representatif. Penambahan variabel lain, seperti kepuasan kerja atau keterlibatan karyawan, akan memperkaya pemahaman mengenai determinan kinerja pegawai. Dengan demikian, saran ini tidak hanya relevan bagi pemerintah daerah, tetapi juga memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

## REFERENCE

- Aamir, S., Rizvi, A., Atiq, N., & Javed, A. (2023). Mediating Role of Organizational Commitment between Perceived Organizational Support and Employee Perception in Public Sector Universities. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(03), 3707–3722. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1103.0650>
- Aisyah, A., Magdalena, N. M., Sihombing, S. B., & Afnira, E. (2024). Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN. *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara*, 2(3), 221–237. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1329>
- Anand, V. (2014). Normative Commitment Among Employees: Role of Perceived Organizational Support and Occupational Hardiness. *Indian Journal of Health Studies*, 5(2), 28–45.
- Anggita, S. V., Fitriati, A., Astuti, H. J., & Widhiandono, H. (2024). Mediation test of affective commitment on the influence of perceptions of organizational support and Transformational leadership on employee performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(1), 1233–1258.
- Azuraa, A. N., Frendika, R., Susiarno, H., & Mariana, N. (2023). The Impact of Organizational Support on Nurse Work Performance Mediated by Mental Health During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 6(2), 22–38. <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v6i2.1156>
- Bahadır, F., Yesiltas, M., Sesen, H., & Olaleye, B. R. (2022). The relation between perceived organizational support and employee satisfaction: the role of relational psychological contract and reciprocity ideology. *Kybernetes*, 53(1), 102–122. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/K-04-2022-0520>
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. I., & Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119–124. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124>
- Claudia, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support , Job Satisfaction and Organizational

- Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat , Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23–45.
- Dordevic, B., Dukic, M. I., & Lepojevic, V. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3), 28–37. <https://doi.org/10.5937/StraMan2003028D>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Azzuhri, A. K., & Misbahuddin Azzuhri. (2022). The effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior and organizational commitment in public health center during COVID- pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938815>
- Furianiskurlina, Ali, M., Hanis, E. yunika, Saputri, A. H., Pratiwi, R., & Villaruel, A. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support, Normative Commitment and Trust on Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management and Business Economics (IJMEBE)*, 1(1), 19–26.
- Gemilang, I. G. N. B. A., & Riana, I. G. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 260–264. <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.0503230721>
- George-Amiekumo, F. N. (2022). *Mediating Role of Perceived Organizational Support Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Walden University* [Walden Dissertations and Doctoral Studies]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/12688/>
- Grego-Planer, D., Gadomska-Lila, K., Żurek, M., & Klempke-Pitek, M. (2023). The link between perceived organizational support, job satisfaction and organizational citizenship behavior – does employee age make a difference? In *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series* (Issue 188, pp. 125–157). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.188.9>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*. America: SAGE Publication, Inc.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberget, R. (2021). With a little help from my colleagues : A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 235–249. <https://doi.org/10.1002/job.755>
- Jakada, M. B., Jakada, A., Bambale, A. J., Hussein, M. A., & Kurawa, N. S. (2020). Effect of Affective, Continuance, and Normative Commitments on Job Performance of Employees of National Identity Management Commission, Northwest Zone, Nigeria. *Lapai International Journal Of Management and Social Sciences*, 11(2), 225–242.
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development in fl uence organizational citizenship behavior? *European Journal of Training and Development*, 44, 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Juariyah, L., Syihabudhin, S., Hariri, A., Nora, E., Rahman, A., & Suputra, I. N. (2019). Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Perceived Organization Support to Employee Commitment? *Proceedings of the 3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019) Does*, 149, 182–185.
- Kartika, R. D., & Widiastuti, N. K. (2024). Influence of Workload and Normative Commitment on Employee Performance. *Nternational Journal of Economics Development Research*, 5(2), 914–928.
- Konopaske, R., Ivancevich, J., & Matteson, M. (2023). *Organizational Behavior and Management, 12th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Kuhal, A. J., Arabi, A., Zaid, M. F. M., & Ismawi, N. (2020). Relationship between Affective Commitment , Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. *Journal of Sustainable Management Studies*, 1(1), 19–27.
- Kurniasari, S., Brahmasari, I. A., Ketut, I. D., & Ardiana, R. (2024). The Effect of Individual Adaptability and Perceived Organizational Support on Performance through Organizational Commitment and Turnover Intention in the Family Support Team in Lamongan Regency. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 03(06), 773–783. <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2024.v3i6n24>
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior Eleventh Editions*. Mc Graw Hill Irwin, Campanies, Inc. New York.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Muchlish, M., & Budianto, R. (2020). Antecedents of Perceived Organizational Support to Improve Organizational Commitment in the Public Sector Institutions. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*,

- Narwastu, V. Y., Widjaja, D. C., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support ( POS ) terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) melalui Employee Development ( ED ) dan Organizational Commitment ( OC ) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 14(2), 139–160. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113>
- Nasution, A. A. (2021). The effect of demographic characteristics , service and perceived organizational support on affective commitment in pt . bensatra medan advertising. *Jurnal Mantik*, 5(36), 1237–1245.
- Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological capital, organizational commitment and job performance: A case in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269–278. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.269>
- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J. C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2020). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2421–2440. <https://doi.org/10.1002/bse.2754>
- Pattnaik, L., Mishra, S., & Kumar, T. S. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : Moderating Role of Person – Organization Fit. *Global Business Review*, 24(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/0972150920920776>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Salemba Empat, Jakarta.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Muller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Goethe University, Institute of Psychology*, 8(2), 23–74.
- Schlaegel, C., Engle, R. L., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1562–1605. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
- Silva, A. J. (2022). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance : the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1013–1026. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020>
- Suleman, A.-R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job Rotation Practices and Employees Performance: Do Job Satisfaction and Organizational Commitment Matter? *Seisense Business Review*, 2(1), 13–27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Tetteh, S., Opata, C. N., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived organisational support, job stress, and turnover intention: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 9–16. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1722365>
- Thao, P. K., Phuong, N. N.-D., Phuc, V. T., & Huan, N. H. (2024). Organizational commitment and its impact on employee performance in the water supply industry : Dataset from Vietnamese state-owned enterprises. *Data in Brief*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110029>
- Ulifa, N., Suci, R. P., & Ma, N. (2023). Dampak Perceived Organizational Support dan Self Efficacy pada Organizational Citizenship Behavior serta peran Mediasi Organizational Commitment (Studi Pegawai Satpol PP Kota Pasuruan). *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, 2(11), 1565–1584.
- Weny, Siahaan, R. F. B., Anggraini, D., & Sulaiman, F. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 321–324.
- Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., & Ingram, M. (2019). Perceived Organisational Support and Employee Performance – the Example of a Polish IT Enterprise. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 5(983), 57–70. <https://doi.org/10.15678/znuek.2019.0983.0504>