



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 7540-7550

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan PT Navya Retail Indonesia

Salsabila Delvin<sup>1</sup>, Yuli Arnida Pohan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Potensi Utama, Medan

[salsabiladelvin@gmail.com](mailto:salsabiladelvin@gmail.com), [kotaksuratuli23@gmail.com](mailto:kotaksuratuli23@gmail.com)

### Abstrak

Sumber daya manusia memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Di Indonesia, tantangan pengelolaan SDM semakin kompleks seiring dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Pentingnya sumber daya manusia dalam mendorong segala aktivitas organisasi tentunya akan memberikan dampak nyata guna ketercapaian tujuan bersama ke arah yang lebih baik, maka dalam hal ini penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap Kinerja Karyawan PT. Navya Retail Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Navya Retail Indonesia yang berjumlah 50 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik penarikan sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh anggota populasi, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 responden. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai Adjusted R square 0,794 dapat disebut koefisien determinasi, hal ini berarti 0,794 (79,4%) variabel Kinerja Karyawan dapat diperoleh dan di jelaskan oleh variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif sedangkan sisanya sebesar 20,6% dijelaskan oleh variabel diluar model yang tidak diteliti.

**Kata kunci:** Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif, Kinerja Karyawan

### 1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Di Indonesia, tantangan pengelolaan SDM semakin kompleks seiring dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), jumlah angkatan kerja Indonesia mencapai lebih dari 140 juta jiwa, namun kualitas tenaga kerja masih menjadi permasalahan utama, terutama dalam aspek loyalitas, etos kerja, dan kompetensi.

PT Navya Retail Indonesia, sebagai distributor resmi produk Adidas di Indonesia, menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusianya. Evaluasi kinerja karyawan selama periode 2022-2024 menunjukkan adanya fluktuasi dan stagnasi pada berbagai indikator penilaian. Beberapa indikator mengalami penurunan signifikan, seperti kemampuan mengaplikasikan keahlian yang menurun dari 40% pada tahun 2023 menjadi 20% pada tahun 2024, serta kesiapan yang sempat meningkat menjadi 80% namun kembali menurun menjadi 40%. Indikator lain seperti ketepatan waktu, kemampuan memberikan solusi kerja, dan komitmen terhadap pelanggan mengalami stagnasi di kisaran 20-40% selama tiga tahun berturut-turut.

Kinerja Karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan emosional, kognitif dan fisik karyawan dalam peran kerja mereka. Schaufeli *et al* (2021) mendefinisikan Kinerja Karyawan sebagai kondisi yang tercermin dalam tiga dimensi utama: *vigor* (semangat dan energi), *dedication* (komitmen dan rasa bangga) serta *absorption* (konsentrasi dan keterlibatan penuh). Kahn (2020) menyatakan bahwa Kinerja Karyawan terjadi ketika individu menginvestasikan diri secara emosional, kognitif dan fisik dalam peran yang dijalankan. Saks (2020) menambahkan bahwa *engagement* mencakup hubungan emosional yang kuat antara individu dengan pekerjaan dan organisasinya yang berkorelasi erat dengan produktivitas dan retensi karyawan.

Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pt Navya Retail Indonesia

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya dipengaruhi aspek teknis, melainkan juga faktor psikologis dan emosional yang mendasari perilaku kerja. Komitmen organisasi, yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, dipandang sebagai faktor kunci yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional seorang karyawan terhadap organisasi. Menurut Kuswanti dkk. (2021), komitmen afektif adalah ikatan secara emosional yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan perusahaan. Idrus (2021) menjelaskan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi, sehingga karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

Menurut Kuswanti *et al.*, (2021), komitmen afektif merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada karyawan, untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan perusahaan. Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in organization*. Ini berarti komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada organisasi, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut, (Idrus, 2021).

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merujuk pada kesadaran tentang kerugian bila meninggalkan organisasi (Sari dkk., 2023). Menurut Gusdila (2023), komitmen berkelanjutan merupakan bentuk komitmen yang dimiliki oleh anggota perusahaan berdasarkan pertimbangan terhadap kerugian jika mereka meninggalkan perusahaan, seperti kehilangan upah, senioritas, keamanan kerja, atau tunjangan lainnya. Astuti (2022) menegaskan bahwa komitmen berkelanjutan adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional, terbentuk atas dasar untung-rugi, dengan kunci komitmen berupa kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

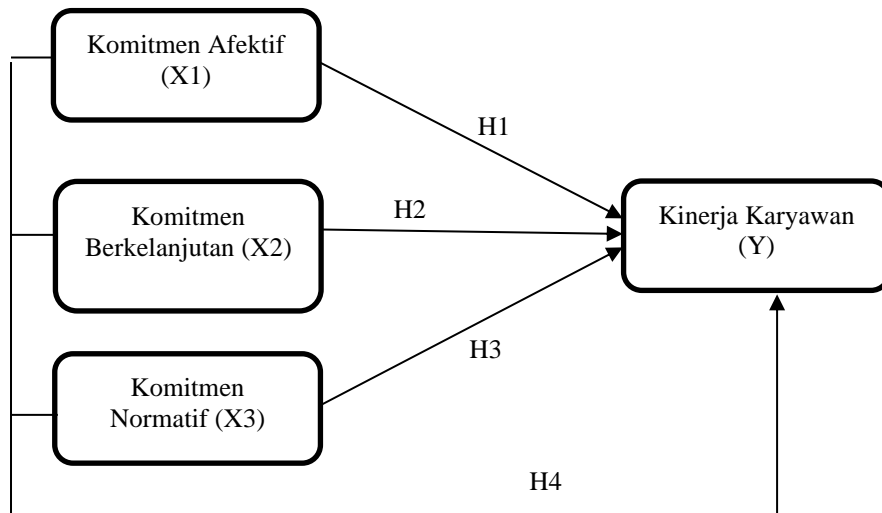
Menurut Gusdila (2023), komitmen berkelanjutan merupakan bentuk komitmen yang dimiliki oleh anggota perusahaan jika mereka meninggalkan perusahaan, hal ini dapat berupa upah. Komitmen ini dapat berkembang karena, adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan perusahaan seperti, waktu, usaha ataupun uang. Komitmen berkelanjutan (*continuance*) merujuk pada kesadaran tentang kerugian bila meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen ini menyadari bahwa memang harus ada dan merasa butuh dalam organisasi tersebut, (Sari *et al.*, 2023).

Komitmen normatif didorong oleh rasa kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi (Wardhana, 2021). Kuswanti dkk. (2021) menjelaskan bahwa komitmen normatif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan karena merasa sebagai kewajiban. Sari dan Pratiwi (2022) menambahkan bahwa komitmen normatif adalah bentuk kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Astuti (2022) menegaskan bahwa kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam perusahaan (*ought to*).

Menurut Sari & Pratiwi (2022), komitmen normatif adalah bentuk kewajiban moral yang dirasakan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena mereka merasa itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Komitmen normatif ini didorong oleh rasa kewajiban moral atau tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan merasa bahwa mereka harus bertahan karena adanya norma sosial atau kesepakatan moral dengan organisasi, (Wardhana, 2021). Komitmen normatif adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan karena merasa sebagai kewajiban, (Kuswanti *et al.*, 2021).

Penelitian ini penting dilakukan karena adanya *research gap* dari penelitian terdahulu. Ardi dan Mariyani (2023) menemukan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun Abadiyah dan Ilviyah (2022) menemukan sebaliknya. Ariyani dan Sugiyanto (2020) menemukan komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan, namun Munsir (2023) tidak menemukan pengaruh signifikan. Demikian halnya dengan komitmen normatif, Firdias (2020) tidak menemukan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia, baik secara parsial maupun simultan. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: oleh penulis (2025)

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Mengacu Gambar 1 di atas yang disesuaikan pada latar belakang masalah, rumusan, dan tujuan penelitian maka peneliti dapat menyatakan hipotesis ialah:

- H1: Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia
- H2: Komitmen berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia
- H3: Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia
- H4: Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antara variabel 7542relative75427542t Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan. Pendekatan ini bersifat objektif dan memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan berdasarkan bukti empiris (Creswell, 2018). Pendekatan kuantitatif cocok digunakan ketika penelitian mengharuskan pengukuran variabel-variabel melalui angka dan analisis 7542relative7542. Selain itu, pendekatan ini sering digunakan dalam penelitian yang bersifat inferensial, yaitu untuk menguji hipotesis serta melihat hubungan antar variabel dalam suatu populasi Sugiyono, (2020). Penelitian ini dilakukan di PT Navya Retail Indonesia. Lokasi ini dipilih karena PT Navya Retail Indonesia memiliki jumlah karyawan yang memadai serta relevan dengan topik penelitian. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Maret hingga Juli tahun 2025, mencakup proses penyebaran kuesioner, pengumpulan data, dan analisis data.

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Navya Retail Indonesia yang berjumlah 50 karyawan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel jenuh menggunakan seluruh anggota populasi. Teknik ini digunakan ketika ukuran populasi 7542relative kecil, sehingga memungkinkan seluruh populasi dijadikan sampel. Jumlah populasi sampel penelitian ini berjumlah 50 karyawan. Data dikumpulkan melalui observasi, pra-survei, wawancara dan penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden. Data primer diperoleh langsung dari responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan literatur terkait.

### 3. Hasil dan Diskusi

#### Hasil

#### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif dan Kinerja Karyawan**

Item Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Keterangan
KA1	0,468	0,361	Valid
KA2	0,811	0,361	Valid
KA3	0,576	0,361	Valid
KA4	0,719	0,361	Valid
KA5	0,845	0,361	Valid
KA6	0,811	0,361	Valid
KA7	0,845	0,361	Valid
KA8	0,826	0,361	Valid
KA9	0,845	0,361	Valid
KA10	0,843	0,361	Valid
KA11	0,576	0,361	Valid
KA12	0,669	0,361	Valid
KA13	0,845	0,361	Valid
KA14	0,850	0,361	Valid
KA15	0,783	0,361	Valid
KA16	0,822	0,361	Valid
KB1	0,776	0,361	Valid
KB2	0,772	0,361	Valid
KB3	0,527	0,361	Valid
KB4	0,692	0,361	Valid
KB5	0,568	0,361	Valid
KB6	0,390	0,361	Valid
KB7	0,776	0,361	Valid
KB8	0,772	0,361	Valid
KN1	0,803	0,361	Valid
KN2	0,616	0,361	Valid
KN3	0,379	0,361	Valid
KN4	0,579	0,361	Valid
KN5	0,768	0,361	Valid
KN6	0,601	0,361	Valid
KN7	0,803	0,361	Valid
KN8	0,632	0,361	Valid
KK1	0,634	0,361	Valid
KK2	0,826	0,361	Valid
KK3	0,755	0,361	Valid
KK4	0,591	0,361	Valid
KK5	0,729	0,361	Valid
KK6	0,634	0,361	Valid
KK7	0,826	0,361	Valid
KK8	0,755	0,361	Valid
KK9	0,591	0,361	Valid
KK10	0,662	0,361	Valid
KK11	0,613	0,361	Valid
KK12	0,548	0,361	Valid
KK13	0,529	0,361	Valid
KK14	0,619	0,361	Valid
KK15	0,682	0,361	Valid

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 1. diketahui bahwa nilai *corrected item total correlation* berada > 0,361, maka dinyatakan seluruh item pernyataan valid/sah.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif dan Kinerja Karyawan**

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Komitmen Afektif (X1)	<b>0,768</b>	Reliabel/Handal
Komitmen Berkelanjutan (X2)	<b>0,762</b>	Reliabel/Handal
Komitmen Normatif (X3)	<b>0,761</b>	Reliabel/Handal
Kinerja Karyawan (Y)	<b>0,760</b>	Reliabel/Handal

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 2. diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* berada > 0,60 maka dinyatakan seluruh item pernyataan reliabel/andal.

### Hasil Uji Normalitas

**Tabel 3. Hasil Uji Kolmogorove-Smirnov One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3.96630536
Most Extreme Differences	Absolute	,079
	Positive	,079
	Negative	-,076
Kolmogorov-Smirnov Z		,079
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>,200<sup>d</sup></b>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 3. di atas diketahui bahwa hasil uji kolmogorove-smirnov memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200 > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang di uji berdistribusi normal.

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4. Hasil Uji Gletsjer Heteroskedastistas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3,946	2,726			1,448	,155
Komitmen Afektif	-,046	,054	-,203		-,855	,397
Komitmen Berkelanjutan	,056	,130	,107		,433	,667
Komitmen Normatif	,002	,117	,003		,015	,988

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 4. di atas hasil uji Glejser di atas, nilai signifikansi dari ketiga variabel independen tersebut > dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Hasil Uji Multikolinearitas****Tabel 5. Hasil Uji Multikolienaritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error				
1 (Constant)	-0,258	4,243	-0,061	0,952		
Komitmen Afektif	0,202	0,084	2,396	0,021	<b>,378</b>	<b>2,645</b>
Komitmen Berkelanjutan	0,500	0,202	2,475	0,017	<b>,352</b>	<b>2,842</b>
Komitmen Normatif	0,983	0,182	5,388	0,000	<b>,519</b>	<b>1,926</b>

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 5. diketahui bahwa hasil uji multikolinearitas untuk variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif > 0,10 dan VIF < 10 maka penelitian ini dinyatakan terbebas dari masalah multikolinearitas.

**Hasil Uji Regresi Linear Berganda****Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>			Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,258	4,243	-0,061	0,952	
Komitmen Afektif	0,202	0,084	2,396	0,021	,378
Komitmen Berkelanjutan	0,500	0,202	2,475	0,017	,352
Komitmen Normatif	0,983	0,182	5,388	0,000	,519

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 6. dijelaskan bahwa persamaan regresinya adalah:

$$Y = -0,258 + 0,202X_1 + 0,500X_2 + 0,983X_3 + e$$

Keterangan:

1. Koefisien Konstanta  $\alpha = 0,258$ , Dari konstanta  $\alpha = 0,258$  dapat diketahui Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif bernilai 0 (nol) maka Kinerja Karyawan sebesar 0,258 satuan.
2.  $\beta_1 = 0,202$ , Jika variabel Komitmen Afektif meningkat satu satuan, maka Kinerja Karyawan diperkirakan akan meningkat sebesar 0,202 satuan, dengan asumsi variabel lainnya tetap.
3.  $\beta_2 = 0,500$ , Jika variabel Komitmen Berkelanjutan meningkat satu satuan, Kinerja Karyawan diperkirakan akan meningkat sebesar 0,500 satuan, dengan asumsi variabel lainnya tetap.
4.  $\beta_3 = 0,983$ , Jika variabel Komitmen Normatif meningkat satu satuan, maka Kinerja Karyawan diperkirakan akan meningkat sebesar 0,983 satuan, dengan asumsi variabel lainnya tetap.

**Hasil Uji Parsial (Uji-t)****Tabel 7. Hasil Uji Parsial (Uji-t)**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
1 (Constant)	-0,258	4,243	-0,061	0,952		
Komitmen Afektif	0,202	0,084	2,396	0,021	,378	
Komitmen Berkelanjutan	0,500	0,202	2,475	0,017	,352	
Komitmen Normatif	0,983	0,182	5,388	0,000	,519	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 7. diketahui bahwa angka-angka variabel bebas saling mempengaruhi variabel terikat.

1. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.3134>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Nilai t-hitung komitmen afektif sebesar 2,396 > t-tabel 1,68 ( $n-k = 50-3 = 47$  pada 0,05/ 5%) dan signifikansi 0,021 < 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, maka komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Hipotesis 1 diterima).

2. Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Karyawan

Nilai t-hitung komitmen berkelanjutan sebesar 2,475 > t-tabel 1,68 ( $n-k = 50-3 = 47$  pada 0,05/ 5%) dan signifikansi 0,017 < 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, maka komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Hipotesis 2 diterima).

3. Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan

Nilai t-hitung komitmen normatif sebesar 5,388 > t-tabel 1,68 ( $n-k = 50-3 = 47$  pada 0,05/ 5%) dan signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, maka komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Hipotesis 3 diterima).

### Hasil Uji Simultan (Uji-F)

**Tabel 8. Hasil Uji Simultan (Uji-F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3221,633	3	1073,878	<b>64,083</b>	.000 <sup>b</sup>
	Residual	770,847	46	16,758		
	Total	3992,480	49			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komitmen Normatif, Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 8. diketahui nilai F-hitung 64,083 > F-tabel 2,58 ( $n-k-1$  pada  $k = 50-4-1 = 45$  pada 4) dan signifikansi < 0.05 sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, artinya komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ( $H_4$ ) sebelumnya diterima.

### Hasil Uji Determinasi

**Tabel 9. Hasil Uji Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,898 <sup>a</sup>	,807	,794	4,094

a. Predictors: (Constant), Komitmen Normatif, Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olahan Data SPSS (2025)

Mengacu pada Tabel 9. bahwa nilai *Adjusted R square* 0,794 dapat disebut koefisien determinasi, hal ini berarti 0,794 (79,4%) variabel kinerja karyawan dapat diperoleh dan di jelaskan oleh variabel komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif sedangkan sisanya sebesar 20,6% dijelaskan oleh variabel diluar model yang tidak diteliti.

### Diskusi

#### Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Menelaah pada hasil analisis statistik yang melibatkan 50 responden dan 47 pernyataan dari 4 indikator variabel komitmen afektif, yaitu pegawai merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, pegawai merasa menjadi bagian dari perusahaan, pegawai senang menghabiskan karir di perusahaan, dan perusahaan memiliki makna mendalam bagi pegawai, menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia. Hal ini terlihat dari Nilai t-hitung komitmen afektif sebesar

2,396 > t-tabel 1,68 (n-k = 50-3 = 47 pada 0,05/ 5%) dan signifikansi 0,021 < 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ardi & Mariyani (2023) dan Prasetyo & Dihan (2023) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja Karyawan**

Menelaah pada hasil analisis statistik yang melibatkan 50 responden dan 47 pernyataan dari 2 indikator variabel komitmen berkelanjutan, yaitu kerugian apabila meninggalkan perusahaan dan pegawai membutuhkan perusahaan, menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia. Hal ini terlihat dari Nilai t-hitung komitmen berkelanjutan sebesar 2,475 > t-tabel 1,68 (n-k = 50-3 = 47 pada 0,05/ 5%) dan signifikansi 0,017 < 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ariyani & Sugiyanto (2020) dan Syahputra & Rachmanwan (2022) yang menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Menelaah pada hasil analisis statistik yang melibatkan 50 responden dan 47 pernyataan dari 2 indikator variabel komitmen normatif, yaitu kesetiaan yang harus diberikan pada perusahaan karena pengaruh orang lain dan kewajiban yang harus dilakukan atas benefit yang telah diberikan oleh perusahaan, menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia. Hal ini terlihat dari Nilai t-hitung komitmen normatif sebesar 5,388 > t-tabel 1,68 (n-k = 50-3 = 47 pada 0,05/ 5%) dan signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, maka komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Ariyani & Sugiyanto (2020) dan Nuryani *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan**

Menelaah pada hasil analisis statistik yang melibatkan 50 responden dan 47 pernyataan dari 5 indikator variabel kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan pengawasan, menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Navya Retail Indonesia. Hal ini terlihat dari Uji F menghasilkan  $F_{hitung}$  64,083 >  $F_{tabel}$  2,58 (n-k-1 pada k = 50-4-1= 45 pada 4) dan signifikansi < 0.05 sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Karyono & Hakim (2022) dan Kuhan *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **4. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan Pembahasan terkait dengan Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan PT Navya Retail Indonesia, dapat diambil beberapa kesimpulan ialah bahwa Komitmen Afektif Berpengaruh Positif dan Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan PT Navya Retail Indonesia. Komitmen Berkelanjutan Berpengaruh Positif dan Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan PT Navya Retail Indonesia Komitmen Normatif Berpengaruh Positif dan Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan PT Navya Retail Indonesia Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Berpengaruh Positif dan Signifikan Secara Simultan Kinerja Karyawan PT Navya Retail Indonesia. Selanjutnya adapun saran yang dapat diberikan ialah menyarankan kepada PT Navya Retail Indonesia untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih suportif dan partisipatif. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, memberikan penghargaan atas kontribusi yang nyata, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan internal agar mereka merasa lebih dihargai dan menjadi bagian penting dari perusahaan. Selain itu, program pengembangan karir dan kegiatan yang membangun rasa kebersamaan juga perlu diperkuat

agar rasa memiliki dan loyalitas terhadap perusahaan dapat tumbuh secara optimal. menyarankan kepada PT Navya Retail Indonesia untuk memperkuat rasa ketergantungan karyawan secara positif terhadap perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas, memperluas kesempatan peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan promosi internal, serta memastikan adanya insentif jangka panjang yang kompetitif. Selain itu, perusahaan juga perlu membangun sistem penghargaan berbasis loyalitas dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk melihat perusahaan sebagai tempat terbaik bagi pertumbuhan profesional mereka. Dengan demikian, karyawan akan memiliki alasan yang lebih kuat untuk bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan. Selanjutnya, menyarankan kepada PT Navya Retail Indonesia untuk memperkuat internalisasi nilai-nilai perusahaan agar karyawan memiliki rasa tanggung jawab moral untuk tetap bertahan. Hal ini dapat dilakukan dengan menanamkan budaya kerja yang mengedepankan nilai kebersamaan, kesetiaan, dan komitmen melalui kegiatan-kegiatan internal seperti pelatihan nilai organisasi, sharing session, serta program mentoring berbasis nilai. Selain itu, perusahaan perlu membangun citra sebagai tempat kerja yang tidak hanya profesional, tetapi juga memiliki kepedulian sosial dan etika, agar karyawan merasa bahwa tetap bertahan di perusahaan adalah bagian dari pilihan moral dan norma yang sejalan dengan nilai-nilai sosial mereka. Terakhir, menyarankan kepada PT Navya Retail Indonesia untuk meningkatkan aspek ketelitian dan kedisiplinan waktu kerja karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih tegas, pelatihan teknis yang menekankan pentingnya akurasi kerja, serta sistem pengawasan dan evaluasi waktu kerja yang konsisten. Selain itu, pemberian insentif berbasis kedisiplinan dan ketepatan kerja juga dapat memotivasi karyawan untuk lebih teliti dan patuh terhadap waktu kerja yang ditetapkan. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan diharapkan dapat menciptakan pola kerja yang lebih tertib dan produktif.

## Referensi

1. Abadiyah, R., & Ilviyah, L. (2022). Peran Komitmen Afektif dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan IKM Konveksi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(3), 330–338.
2. Abdullah, M., Wahab, S. A., & Harun, H. (2022). Normative commitment and team performance in service organizations: A mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 112–128.
3. Ardi, A., & Mariyani. (2023). Pengaruh komitmen afektif dengan kinerja karyawan dimoderasi oleh Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(1), 30–38.
4. Arifin, Z., & Widodo, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Empiris pada Industri Jasa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(2), 157–168.
5. 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.
6. Astuti, D. (2022). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 55–68.
7. Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2021). The relationship between affective commitment and employee performance: A study on Turkish retail sector. *Journal of Business Research-Turk*, 13(1), 410–418.
8. Badan Pusat Statistik. (2024). Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2024. <https://www.bps.go.id>
9. Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 841–848.
10. Budiyanto, & Mochklas. (2020). *Kinerja Karyawan: Ditinjau dari aspek gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja (Pendekatan Riset) (Mukhlis, Ed.)*. CV. AA. RIZKY.
11. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
12. Damayanti, R., Prasetyo, A., & Yuliana, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Sektor Ritel. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 189–199.
13. Dewi, A. F. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pusri Pemasaran Pupuk Daerah (PPD) Sumatera Utara. *Accumulated Journal (Accounting and Management Research Edition)*.
14. Dewi, A. F., Sari, P., & Pohan, Y. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Di Dompot Dhuafa Waspada. *Accumulated Journal (Accounting and Management Research Edition)*.
15. Firdias, A. R. F. (2020). Pengukuran Kinerja Karyawan dari Komitmen Normatif dan Motivasi Kerja (Studi pada PT Kerta Rajasa Raya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2).
16. Fitriani, R., & Fadillah, R. (2021). Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 20–30.

17. Ghozali, I., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(1), 54–63.
18. Gusdila, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Perusahaan Terhadap Komitmen Perusahaan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Bank Muamalat KCU Yogyakarta).
19. Idrus. (2021). KOMITMEN (Kajian Empiris Kesungguhan, Kesepakatan, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Dosen). Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
20. Karyono, S., & Hakim, A. (2022). Employee performance improvement through affective, normative, and continuance commitment with intrinsic motivation mediation. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(3), 34–54.
21. Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). Job insecurity and continuance commitment: Moderators and mediators in stressor–strain relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 207–222.
22. Krisnandi, Efendi, & Sugiono. (2020). PENGANTAR MANAJEMEN (Melati, Ed.). LPU-UNAS.
23. Kuhl, A. J., Arabi, A., Mohamad Zaid, M. F., & Ismawi, N. (2020). Relationship between affective commitment, continuance commitment and normative commitment towards job performance. *Journal of Sustainable Management Studies*, 1(1), 19–27.
24. Kuswanti, M., Purnamasari, E. D., & Dp, M. K. (2021). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT. Pinago Utama Sugiwaras. Pinago Utama Sugiwaras, 2(4), 149–165.
25. Latha, P., & Kiranmayi, Y. (2023). Organizational Commitment: A Review of Concetual Framework of Three-Component Model. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(6), 1–7.
26. Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2018). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 28(3), 282–297.
27. Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2020). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 273–289.
28. Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Vandenberghe, C. (2020). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 124, 103516.
29. Muhyi, H. (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.
30. Munsir, N. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kesehatan Global*, 7(1), 1–14.
31. Muslichah, E. (2020). Buku Ajar Pengantar Manajemen. UBHARA Manajemen.
32. Muslikhah, Rochaendi, Armansyah, Wijayanti, Pradana, Wardhana, Paransa, & Damanik. (2024). Pengantar Manajemen (Ningrum, Ed.). Medsan Publisher.
33. Narwadan, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Nusantara*, 10(1), 75–83.
34. Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
35. Nuryani, D., Nawawi, E., & Suciati. (2023). Pengaruh komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Banyuasin I. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(1), 45–56.
36. Othman, A. K., & Nasuridin, A. M. (2020). Affective commitment and employee performance: The moderating role of work-life balance. *Management Science Letters*, 10(2), 347–356.
37. Philip, & Medina-Craven. (2022). An examination of job embeddedness and organizational commitment in the context of HRD practices. *Management Research Review*, Emerald Group Publishing Limited, 45(12), 1592–1607.
38. Pohan, Y. A. (2018). Pengaruh Budaya Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara.
39. Pohan, Y. A. (2025). THE INFLUENCE PHYSICAL WORK ENVIRONMENT AND LEADER MEMBER EXCHANGE ON TURNOVER IN THE FLOOR DIVISION OF PT. MIDI UTAMA INDONESIA TBK (CAB. MEDAN). *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, 11(1), 258-266.
40. Prabowo, A., & Risal T. (2023) Peran Enterpreneurial Orientation dan Social Media Marketing Terhadap Peningkatan Strategi Bersaing (UMKM) Coffee Shop Pada Era Modern Customer Di Kota Medan. *Jurnal Menara Ekonomi*
41. Prabowo, A., Dewi, A. F., Parhusip, A. A., Wijaya, M. R., & Tanjung, Y. (2025). *MODERN ENTREPRENEURSHIP (Entrepreneurial Mindset: Cara Berpikir Yang Mengubah Ide Menjadi Realitas)*. Serasi Media Teknologi.
42. Prabowo, A., Sari, P., Tanjung, Y., Roni, S., & Alfredo, R. H. (2025). SMART OFFICE, SMART NATION: Smart Office, Smart Nation: Mempersiapkan Generasi Unggul Melalui Standarisasi Uji Kompetensi Otomatisasi Tata Kelola Perkantoran. *Jurnal Pengabdian UntukMu NegeRI*, 9(2), 208-218.
43. Prabowo, A., Tanjung, Y., Wahyuni, E. S., & Aspan, H. (2025). Transformasi Destinasi Pemasaran: Model Integratif Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan di Kawasan Objek Wisata Sidebu-Debu, Kabupaten Karo Sumatera Utara: Marketing Destination Transformation: An Integrative Model of Sustainable Tourism Development in the Sidebu-Debu Tourism Area, Karo Regency, North Sumatra. *Economic and Education Journal (Ecoducation)*, 7(2), 455-476.

44. Prabowo, A., Wahyuni, E. S., Tanjung, Y., Wijaya, M. R., & Adam, A. A. (2025). *Manajemen Pemasaran (Strategi Pemasaran Era Digital: Menguasai Tren dan Teknologi Sebagai Konsep Baru Meningkatkan Penjualan)*. Serasi Media Teknologi.
45. Prasetyo, A. B., & Dihan, F. N. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui peran mediasi komunikasi di PT. Bengkulu Kokoh Perkasa. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(2), 101–115.
46. Ro'is. (2023). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja pengurus (Studi pada Kepengurusan BEM FEB Unisma 2022). *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 22–33.
47. Sari, D. K., & Khasanah, N. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(3), 537–557.
48. Sari, D., Bashori, Zahra, Faralenni, Silvianingrum, Rini, Fidiani, Rohman, Avianto, Musyaropah, & Muhaemin. (2023). *Komitmen Organisasi: Tinjauan Kasus Berbagai Organisasi Publik dan Swasta* (Setiawan, Ed.). UAD PRESS.
49. Sari, R., & Pratiwi, A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada Masa Pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 45–56.
50. Silaen, Nurlaeli, Asir, Arta, Siregar, Mahriani, Umiyati, Haerana, Renaldi, Ahdiyati, Ahmad, Sihotang, Komalasari, & Widiyawati. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Rismawati, Ed.). WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG.
51. Soelistya, Desembrianita, & Tafrihi. (2021). *STRONG POINT KINERJA KARYAWAN* (Irawan, Ed.). Nizamia Learning Center. [www.nizamiacenter.com](http://www.nizamiacenter.com)
52. Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo, Ed.; Edisi Kedua). Alfabeta.
53. Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Pendidikan)*. In Alfabeta.
54. Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124.
55. Susanto, H., Pratiwi, R., & Damayanti, L. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Retail: Studi pada Karyawan Toko Modern. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 15(2), 121–135.
56. Sutrisno, H., & Rahmawati, A. (2020). Komitmen Normatif Sebagai Prediktor Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1), 45–53.
57. Syahputra, R., & Rachmawati, Y. (2022). Pengaruh komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif) terhadap kinerja karyawan PT Karya Bakti Mandiri. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 8(2), 150–160.
58. Utomo, B. (2022). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi dalam Organisasi*. Prenadamedia Group.
59. Wardhana, A. (2023). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital 4.0*. Eureka Media Aksara.
60. Wardhana. (2021). *TEORI ORGANISASI DI ERA DIGITAL* (Pradana, Ed.). EUREKA MEDIA AKSARA.
61. Zhang, Y., Long, L., & Zhang, J. (2021). How does normative commitment improve employee performance? The mediating role of work engagement. *Employee Relations*, 43(4), 929–946.