

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perbaikan pelayanan publik menjadi salah satu pekerjaan rumah di wilayah negara Republik Indonesia yang belum terselesaikan. Semenjak gerakan reformasi berhasil menggusur rezim orde baru, banyak perubahan telah dilakukan kecuali upaya mereformasi pelayanan publik. Harus diakui memang persoalan Indonesia dalam manajemen pelayanan publik sangat kompleks dan multidimensional. Reformasi manajemen pelayanan publik membutuhkan perbaikan yang menyeluruh dan sistemik. Pembinaan manajemen pelayanan publik memerlukan banyak faktor terkait yakni pembaruan sistem pelayanan, restrukturisasi kelembagaan, rekayasa budaya pelayanan, dan reorientasi aparatur penyelenggara layanan publik (Dwiyanto, 2017).

Kredibilitas aparatur penyelenggara layanan publik merupakan salah satu faktor terpenting dalam menunjang efektivitas manajemen sektor publik. Pada era digitalisasi saat ini, kepiawaian aparatur sektor publik dituntut untuk beradaptasi dalam penggunaan sarana sistem informasi pelayanan publik. Pengelolaan SDM sebagai aset organisasi sektor publik dalam menjalankan tugas pembangunan dan pemerintahan sangatlah diperlukan. Program pendidikan, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi sektor publik sangat dibutuhkan guna membangun kompetensi agar mampu melakukan inovasi dalam bidang tugasnya, berkarakter dan berkinerja baik (Ali, 2022).

Salah satu upaya pemerintah saat ini sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik adalah penerapan aplikasi e-Kinerja pada aparatur penyelenggara. Aplikasi e-Kinerja adalah aplikasi berbasis web yang dimanfaatkan oleh pemerintah dengan tujuan untuk menganalisis terkait kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit atau satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja kepada pegawai pemerintah. Fungsi penerapan aplikasi E-Kinerja yakni penyediaan data kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan memanfaatkan teknologi informasi serta menjadi dasar dalam memberikan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Ilham, 2021).

Penelitian ini mengangkat fenomena efektivitas organisasi dalam penerapan aplikasi e-Kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal. Alasan utama pemerintah menerapkan aplikasi e-kinerja bagi aparatur di lingkungan organisasi sektor publik yakni adanya indikasi oknum pegawai yang bekerja tidak sesuai tugas pokok, fungsi serta beban kerja yang dimiliki. Selain itu masih ada pejabat yang menempati jabatan belum sesuai dengan kompetensi dan kapasitas yang diperlukan. Menurut hasil survey pada lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal juga ditemukan hal yang sama. Penilaian kinerja melalui aplikasi e-Kinerja masih terasa kurang efektif. Hal ini karena kesadaran pegawai menginput data hasil kerjanya masih sangat rendah. Hasil target input data dan pencapaian input data aplikasi E-Kinerja sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Jumlah Input Data E-Kinerja Tahun 2023**

Keterangan	Jumlah Input Data Permenit			
	Januari	Februari	Maret	April
Target Input Data	669.500	661.700	663.200	335.300
Pencapaian Input Data	524.620	549.939	497.864	218.117
Prosentase	78,36%	83,11%	75,07%	65,05%

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2023

Tabel di atas menunjukkan target data input dan pencapaian input data aplikasi E-Kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal. Target input data merupakan data input yang seharusnya masuk dengan perhitungan menurut jumlah pegawai dikalikan hari efektifitas kerja pegawai dikalikan jumlah menit dalam satu bulan. Sementara pencapaian input data merupakan data yang berhasil diinput oleh pegawai. Pada tabel tercatat selama empat bulan pada awal tahun 2023 pencapaian input data pegawai tidak pernah mencapai 100%. Hal ini membuktikan kurangnya kesadaran pegawai dalam menginput data aplikasi E-Kinerja.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas terkait efektifitas organisasi yang ditinjau berbagai konteks model penelitian. Pengembangan sumber daya manusia berdampak terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Pengembangan karir adalah salah satu elemen pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi untuk meningkatkan eksplorasi, pemantapan, kesuksesan, pencapaian karir serta peningkatan kapabilitas pegawai (Otoo, 2019; Arifin et al., 2020; Retnilasari & Putra, 2019). Praktik pengembangan sumber daya manusia strategis adalah faktor internal yang mempengaruhi efektifitas organisasi. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang signifikan yang harus dikerahkan dengan sumber daya lainnya guna meningkatkan tujuan suatu organisasi (Hamadamin & Atan, 2019; Boon et al., 2019; Anggraini, 2021). Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Kualitas sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi mana pun dan merupakan hasil pelatihan dan pengembangan yang diadakan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Laing, 2021; Anwar & Abdullah, 2021; Rumman et al., 2020).

Konpetensi pegawai berdampak pada peningkatan efektifitas organisasi. Efektifitas organisasi merupakan elemen yang paling kritis dalam semua analisis organisasi yang dapat didukung oleh peran kompetensi atau kemampuan pada diri pegawainya (Otoo, 2019; Chandawarkar, 2019; Nintyari, 2019). Peningkatan kinerja karyawan akan menumbuhkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi merupakan ukuran terkait seberapa besar efektifitas organisasi telah tercapai (Kareem & Hussein, 2019; Nugraha, 2020; Yunita & Mangku, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berperan untuk memajukan keragaman kompetensi pekerja, mempromosikan filosofi kerja yang kuat dalam organisasi, memanfaatkan kompetensi pekerja dan meningkatkan efektivitas organisasi (Otoo, 2019; Hamadamin & Atan, 2019). Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi individu melalui program pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan praktik pengembangan organisasi untuk mencapai kinerja unggul (Kareem & Hussein, 2019; Rumman et al., 2020).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan hasil pemaparan pada latar belakang masalah, maka dapat diajukan beberapa perumusan masalah penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi?
2. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi?
3. Apakah praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kompetensi?
4. Apakah praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas organisasi?
5. Apakah praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas organisasi melalui kompetensi?
7. Apakah praktik pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas organisasi melalui kinerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan pemaparan konsep yang merujuk pada hasil akhir penelitian. Tujuan suatu penelitian biasanya terdiri dari beberapa pernyataan. Beberapa pernyataan tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap efektivitas organisasi
2. Menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap efektivitas organisasi
3. Menganalisis pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi
4. Menganalisis pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi
5. Menganalisis pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai
6. Menganalisis pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi melalui kompetensi
7. Menganalisis pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi melalui kinerja

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat menjadi rujukan atau referensi bagi penelitian selanjutnya. Selain itu hasil penelitian juga diharapkan dapat memperkaya khasanah dan menambah wawasan baru dalam ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia terutama yang berkenaan efektivitas pencaaian tujuan organisasi.

### **1.4.2 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengambilan keputusan organisasi pemerintah terkait strategi meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi pemerintah diharapkan lebih fokus dalam penerapan aplikasi e-kinerja. Rasa tanggung jawab pegawai perlu ditumbuhkan dan ditingkan guna mencapai efektivitas organisasi melalui penerapan aplikas e-kinerja

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Atribusi**

Teori atribusi memberikan gambaran yang menarik mengenai tingkah laku manusia. Manusia selalu cenderung ingin mengetahui sikap atau tingkah lakunya sendiri atau tingkah laku orang lain. Teori atribusi memberikan perhatian terkait bagaimana seseorang sesungguhnya bertingkah laku. Teori ini menjelaskan bagaimana orang menyimpulkan penyebab tingkah laku yang dilakukan diri sendiri atau orang lain. Teori ini menjelaskan proses yang terjadi dalam diri kita sehingga kita memahami tingkah laku kita dan orang lain (Morissan, 2021).

Teori atribusi berkaitan dengan penyebab keberhasilan dan kegagalan dari segala yang dirasakan. Prinsip-prinsip utama teori ditinjau, dengan fokus pada anteseden dan konsekuensi dari kausalitas yang dirasakan. Atribusi secara teoritis selalu berorientasi mengikuti suatu hasil yang diartikan sebagai keberhasilan atau kegagalan (Graham, 2020). Teori atribusi menyediakan kerangka kerja yang diperlukan untuk dapat dipahami bagaimana individu mampu menjelaskan mengapa peristiwa di lingkungannya terjadi (Martinko & Mackey, 2019).

Teori atribusi pada dasarnya berusaha menjelaskan teori dasar yang bermanfaat untuk memajukan pemahaman tentang proses manajemen sumber daya manusia. Teori atribusi ini dapat dimanfaatkan sebagai konsep tentang situasi yang kuat pada sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif dengan karakteristik tingkat kekhasan, konsistensi, dan konsesus tinggi (Guest et al., 2021).

##### **2.1.2 Efektivitas Organisasi**

Keefektifan adalah ketepatan sasaran dari proses yang berlangsung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara yang dimaksud keefektifan organisasi merupakan ketepatan sasaran proses yang terjadi pada lembaga yang menyelenggarakan suatu kerjasama komponen-komponen yang saling dikordinasikan untuk mencapai tujuan. Beberapa syarat komponen yang harus dipenuhi untuk menautkan konsep tim dan kelompok ke arah penciptaan tim berkinerja tinggi guna meningkatkan efektivitas organisasi yakni ukuran tim kerja, kemampuan anggota, serta alokasi peran dan menggalakkan keanekaragaman (Nurhayani, 2022).

Ukuran tim kerja dalam meningkatkan efektivitas organisasi akan lebih baik jika berukuran kecil dengan keanggotaan tidak lebih dari 10 orang. Ukuran tim kerja dengan kapasitas lebih dari 10 sampai 12 orang akan mempersulit dalam penyelesaian berbagai hal. Oleh karena itu manajer harus merancang tim yang efektif agar jumlahnya kurang dari 12 orang anggota. Kemampuan anggota sangat membutuhkan tiga tipe keterampilan yakni keahlian teknis, keahlian memecahkan masalah dan mengambil keputusan, serta keahlian menyelesaikan konflik. Sementara alokasi peran dan penggalakkan keanekaragaman berorientasi terhadap penempatan karyawan pada pekerjaan yang cocok dengan kepribadian karyawan (Tasnim, 2020).

Tingkat efektivitas organisasi dapat dievaluasi dengan melihat dua hal yaitu pencapaian sasaran dan proses pelaksanaan organisasi. Tingkat efektivitas organisasi ini akan tercermin dalam perilaku organisasi ketika berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal. Pencapaian sasaran maupun proses pelaksanaan organisasi pada dasarnya memiliki peran yang sama penting bagi organisasi. Ivancevich and Matteson menggunakan dua pendekatan untuk mengukur efektivitas organisasi yakni pendekatan sasaran organisasi dan pendekatan sistem. Pendekatan sasaran banyak digunakan perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, meraih pangsa pasar yang lebih besar serta usaha meningkatkan keuntungan perusahaan. Sementara pendekatan sistem merujuk pada upaya memecahkan masalah dengan menggunakan analisis sistem terhadap masalah secara keseluruhan (Hutapea, 2018).

Terdapat lima pendekatan penting dalam mengukur efektivitas organisasi yaitu pendekatan pencapaian tujuan, pendekatan sumber daya sistem, pendekatan konstituensi strategis dan pendekatan nilai bersaing. Pendekatan pencapaian tujuan mengevaluasi efektivitas organisasi dalam hal keberhasilannya dalam mewujudkan tujuannya. Pendekatan sumber daya sistem merupakan kemampuan organisasi baik secara absolut maupun relatif untuk mengeksplorasi lingkungannya dalam perolehan sumber daya yang langka dan berharga. Pendekatan konstituensi strategis bergantung pada di mana beberapa pernyataan efektivitas yang berbeda dibuat tentang organisasi fokus, yang mencerminkan kumpulan kriteria individu dan kelompok yang berbeda yang disebut sebagai konstituensi. Pendekatan nilai bersaing merujuk pada penilaian keefektifan organisasi dalam organisasi laba (Otoo, 2019).

### **2.1.3 Kompetensi Pegawai**

Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki seseorang untuk mencapai tujuan pekerjaannya. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar. Kompetensi terkait dengan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan kerja baru, dimana seseorang dapat menjalankan tugasnya dengan baik berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi pegawai dapat dimaknai sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas di organisasi (Romy & Ardansyah, 2022).

Kompetensi pegawai merupakan gambaran kemampuan hakikat kualitatif dari perilaku pegawai atau tenaga administrasi yang tampak sangat berarti. Perilaku ini merujuk bukan hanya pada perilaku nyata, tetapi juga meliputi hal-hal yang tidak tampak. Kemampuan merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Kemampuan pegawai adalah kapasitas internal yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas profesinya. Tugas profesional pegawai dapat diukur dari seberapa jauh pegawai mendorong proses pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien. Pegawai sebagai tenaga profesional berarti pekerjaan pegawai hanya dapat dilakukan seseorang yang memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, dan sertifikat pekerjaan sesuai dengan persyaratan untuk setiap jenis dan pekerjaan tertentu (Mulia, 2021).

Peranan kompetensi karyawan sangat diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Dalam organisasi kompetensi karyawan memiliki beberapa tingkatan yakni *flexibility*, *information seeking*, *achievement motivation*, *work motivation under time pressure*, dan *collaborativeness*. *Flexibility* adalah kemampuan melihat perubahan sebagai salah satu kesempatan yang menggembirakan. *Information seeking* adalah kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal. *Achievment motivation* adalah kemampuan dalam berinovasi sebagai peningkatan kualitas dan produktivitas. *Work motivation under time pressure* adalah kemampuan menahan stres dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. *Collaborativeness* adalah kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok (Darsana, 2021).

Berdasarkan literatur, terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kompetensi yakni kompetensi diri, kompetensi tim, kompetensi perubahan, kompetensi komunikasi dan kompetensi etis. Kompetensi diri adalah kecakapan atau kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Kompetensi tim adalah kecakapan atau kemampuan individu dalam koordinasi, berbagi tugas, serta pertukaran bahan dan informasi untuk menyelesaikan tugas. Kompetensi perubahan adalah kesiapan seorang individu dalam beradaptasi untuk mengikuti perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kompetensi komunikasi menunjukkan kemampuan individu dalam berinteraksi untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Kompetensi etis menunjukkan kemampuan individu dalam membedakan baik dan buruknya perilaku untuk dilakukan (Otoo, 2019).

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja menekankan kesamaan definisi dengan konsep yang hampir sama dengan konsep prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Hasil kerja yang dimaksud tentu harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, atau tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Istilah kinerja memang berasal dari pengertian *performance*, dan sebagian dari para ahli mengartikannya sebagai hasil kerja atau prestasi kerja (Hidayati, 2022).

Pengelolaan sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting guna memperoleh kinerja yang baik dari karyawan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang dikelola dan mendapatkan hasil yang baik. Aspek sumber daya manusia sangat menentukan tujuan organisasi, sehingga kebijakan dan praktek harus berjalan sesuai dengan yang diinginkan dan ditetapkan organisasi. Namun demikian untuk mengatur unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Manusia punya pikiran, perasaan, keinginan, status dan sebagainya yang tidak bisa diatur seperti organisasi mesin, uang atau material. Manusia harus diatur melalui teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai pengaturan peran manusia (Fadhli, 2021).

Masalah kinerja menuntut peranan perilaku yang berprestasi dalam bekerja, untuk itu perlu pengelolaan kinerja dalam mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan, karena dengan adanya pengelolaan dengan tujuan mengatur kerja secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Hal ini karena pada dasarnya kinerja merupakan implementasi dari rencana yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja secara konteks sederhana menunjukkan prestasi dari pengukuran sasaran hasil. Namun kinerja adalah bukan hanya masalah yang ingin dicapai oleh seseorang tetapi bagaimana mereka mencapainya (Irmayani, 2021).

Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting bagi pencapaian, pertumbuhan serta kesuksesan organisasi. Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yakni kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kerja sama, kemandirian, serta inisiatif. Kuantitas kerja menunjukkan seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari. Kualitas kerja merupakan ukuran seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan karyawan. Pengetahuan pekerjaan adalah seberapa besar tingkat pengetahuan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kerjasama merupakan aktivitas usaha yang telah dilakukan secara bersama-sama dalam suatu kelompok. Kemandirian adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak tergantung pada rekan kerja lain. Sementara inisiatif berorientasi pada daya pikir, kreativitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan (Kareem & Hussein, 2019).

### **2.1.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia atau *human resource development* adalah usaha terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Pengembangan sumber daya manusia berorientasi terhadap pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi (Leuwol, 2020).

Teori pengembangan sumber daya manusia pada umumnya memiliki inti yang sederhana, yakni investasi baik pelatihan formal atau informal dan pendidikan yang meningkatkan kinerja seseorang, produktivitas dan pendapatan. Teori ini juga membuat perbedaan penting antara dua jenis investasi pelatihan secara spesifik dan umum. Pelatihan spesifik dari perusahaan tidak dapat dipindah tangankan dan memiliki nilai yang terbatas di luar organisasi. Sementara pelatihan umum memiliki nilai di pasar tenaga kerja dan memiliki nilai untuk meningkatkan karier. Perspektif pada modal manusia mengambil titik awal bahwa manusia adalah salah satu sumber daya yang tersedia untuk perusahaan (Abid, 2022).

Efektivitas praktik pengembangan sumber daya manusia yang terbaik dapat ditunjukkan melalui seberapa besar kemampuan suatu organisasi dalam usaha untuk meningkatkan kinerjanya secara universal. Efektivitas pengembangan sumber daya manusia dapat membentuk pola-pola perilaku yang baik guna membantu perusahaan mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan yang berbeda memerlukan berbagai jenis perilaku dan praktik sumber daya manusia yang berbeda pula. Faktor-faktor yang menjadi relevan dalam konteks ini yaitu ukuran perusahaan, teknologi, kepemilikan, sektor dan lokasi, dan variabel kontingensi. Namun demikian perbedaan perilaku, praktik sumber daya manusia serta tujuan perusahaan yang berbeda, secara umum mengarah kepada peningkatan daya saing perusahaan. Oleh karena itu peningkatan sumber daya manusia berkualitas perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan guna memenuhi pertumbuhan ekspektasinya (Riono, 2019).

Praktik pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dapat dinilai melalui beberapa indikator yakni pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan dan pengembangan karir. Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu aktivitas yang mengacu pada program yang dirancang untuk mengajarkan karyawan tentang pengetahuan aturan umum organisasi serta pengetahuan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Keterlibatan kerja adalah suatu kondisi dimana seseorang memiliki pikiran positif sehingga mampu mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif dan afektif dalam bekerja. Sementara pengembangan karier merupakan aktivitas kepegawaian yang dilakukan untuk membantu merencanakan karir karyawan pada masa yang akan datang (Otoo, 2019).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Praktik HRD Terhadap Kompetensi**

Teori atribusi menggambarkan bagaimana kerangka kerja organisasi yang telah dibentuk sehingga menyebabkan terjadinya suatu kondisi atau peristiwa tertentu. Kerangka kerja merujuk pada bagaimana pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi direncanakan agar mencapai kompetensi yang diinginkan. Manajer sumber daya manusia perlu melakukan kerangka atau perencanaan yang tepat berupa program pendidikan, pelatihan, dan berbagai pengembangan lainnya guna meningkatkan kompetensi para pegawai organisasi (Martinko & Mackey, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia berdampak terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Pengembangan sumber daya manusia umumnya berorientasi pada kombinasi pembelajaran terstruktur dan tidak terstruktur yang berfungsi untuk mengembangkan kompetensi individu dan organisasi, kemampuan dan kapasitas untuk mengatasi dan mengelola perubahan organisasi. Program pengembangan dirancang dan diimplementasikan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan sehingga karyawan bekerja secara efektif (Otoo, 2019).

Pengembangan karir berpengaruh pada peningkatan kompetensi pegawai. Pengembangan karir merupakan salah satu elemen pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada aktivitas karyawan untuk meningkatkan eksplorasi, pemantapan, kesuksesan, dan pencapaian karirnya. Organisasi perlu menyiapkan perencanaan karir kepada segenap karyawan melalui berbagai kegiatan yang merujuk pada peningkatan kapabilitasnya (Arifin et al., 2020). Pengembangan sumber daya manusia berhubungan dengan peningkatan kompetensi pegawai di bidang kemampuan intelektual maupun kemampuan emosional. Oleh karena itu maka pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan organisasi, sebagai langkah untuk mendukung agar pelaksanaan kerja berjalan secara efektif (Retnilasari & Putra, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kompetensi karyawan

### 2.2.2 Pengaruh Praktik HRD Terhadap Efektivitas Organisasi

Teori atribusi memiliki kontribusi dan memberikan manfaat yang besar terkait proses pengembangan manajemen sumber daya manusia. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat tergantung dari bagaimana proses pengembangan sumber daya manusianya direncanakan secara baik dan benar. Apabila proses pengembangan SDM direncanakan secara baik dan benar, maka organisasi akan efektif dalam mencapai tujuannya dan sebaliknya jika perencanaan yang dilakukan tidak diprogram secara baik dan benar, maka tujuan organisasi tidak akan berhasil atau mengalami kegagalan (Guest et al., 2021).

Praktik HRM strategis adalah faktor internal yang memengaruhi efektivitas organisasi daripada sumber daya eksternal. Dalam konteks ini, sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang signifikan yang harus dikerahkan dengan sumber daya lainnya untuk meningkatkan tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dianggap sebagai investasi perusahaan yang akan meningkatkan kompetensi karyawannya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini dapat menyiratkan bahwa setiap organisasi yang bertujuan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan perlu berinvestasi pada karyawannya untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif agar efektif dan efisien tujuan organisasi tercapai (Hamadamin & Atan, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia strategis (SHRM) semakin fokus pada pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan perlu dilibatkan dalam segala aktivitas dan serangkaian praktik sumber daya manusia guna meningkatkan kemampuannya. Efektivitas organisasi akan mudah tercapai jika kemampuan karyawan meningkat dan ditunjukkan melalui hasil kerja yang gemilang (Boon et al., 2019). Program pelatihan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia merupakan proses untuk meningkatkan keterampilan guna mencapai tujuan perusahaan (Anggraini, 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi

### 2.2.3 Pengaruh Praktik HRD Terhadap Kinerja

Teori atribusi mencoba menjelaskan pembinaan perilaku pegawai dalam bekerja agar mampu meningkatkan kinerja sesuai harapan organisasi. Kinerja yang dihasilkan pegawai sangat tergantung terhadap bagaimana organisasi melakukan pembinaan kerja dengan berbagai program yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan pelatihan, saling berbagi informasi, pengembangan karier serta keterlibatan penuh pegawai merupakan bentuk pembinaan perilaku pegawai dalam bekerja guna mencapai tujuan organisasi (Morissan, 2021).

Kualitas sumber daya manusia adalah aset organisasi dan hasil pelatihan dan pengembangan yang diadakan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kualitas dan kuantitas hasil pelatihan dan pengembangan sangat menentukan bagi pencapaian kinerja karyawan pada masa yang datang. Program pelatihan dan pengembangan sebagai sarana pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan organisasi secara berkesinambungan. Hal ini mengingat bahwa perkembangan dan kemajuan teknologi menuntut semakin kompleksnya pekerjaan, sehingga membutuhkan dan menekankan pengetahuan dan keterampilan (Laing, 2021).

Praktik pengembangan sumber daya manusia memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Praktik pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan organisasi melalui pelatihan dan pengembangan merupakan cara yang efektif dalam usaha meningkatkan kinerja karyawannya (Anwar & Abdullah, 2021). Praktik HRD dalam organisasi berfungsi dalam meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Oleh karena itu kegiatan HRD harus diarahkan secara sistematis dan terencana agar karyawan memperoleh keterampilan sesuai tuntutan pekerjaan (Rumman et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan

### 2.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Organisasi

Teori atribusi menjelaskan perilaku pegawai dalam suatu organisasi. Perilaku seorang pegawai terkait bagaimana mereka bekerja pada dasarnya akan berdampak pada efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Teori atribusi mencoba menjelaskan bagaimana seorang pegawai mampu atau tidak mampu berkontribusi pada peran perilakunya. Adanya kompetensi atau kemampuan yang berbeda pada setiap pegawai telah menyebabkan perilaku berkontribusi juga berbeda. Perbedaan kondisi ini juga akan berdampak pada tingkat efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Morissan, 2021).

Efektivitas organisasi merupakan elemen yang paling kritis dalam semua analisis organisasi yang dapat didukung oleh peran kompetensi atau kemampuan pada diri pegawainya. Tanpa adanya kompetensi pegawai untuk mendukung kesuksesan organisasi, tujuan organisasi tidak akan pernah tercapai. Kompetensi pribadi merujuk pada kapasitas individu untuk menjadi sukses menurut kriteria formal atau informal tertentu, yang ditetapkan oleh diri sendiri atau orang lain, menangani situasi tertentu atau menyelesaikan tugas atau pekerjaan tertentu. Kapasitas individu ini berkaitan dengan keterampilan motorik perseptual, faktor kognitif, ciri-ciri kepribadian dan keterampilan sosial yang dapat digunakan untuk menunjang efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya (Otoo, 2019).

Model kompetensi merupakan inovasi penting yang dapat membantu organisasi fokus pada informasi terkait pekerjaan dan keterampilan personel untuk mengelola karyawan. Model kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat lain yang diperlukan untuk membangun tingkat efektivitas organisasi (Chandawarkar, 2019). Kompetensi manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting untuk mendukung efektivitas organisasi dalam penggunaan sistem informasi (Nintyari, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap efektivitas organisasi

#### 2.2.5 Pengaruh Kinerja Terhadap Efektivitas Organisasi

Teori atribusi mencoba menjelaskan penyebab keberhasilan atau kegagalan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Prinsip utama pada teori ini berorientasi pada antededen (penyebab) dan konsekuensi (akibat) keberhasilan atau kegagalan tersebut. Kinerja atau hasil kerja yang kurang baik pada semua pegawai akan menyebabkan organisasi kurang efektif dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya kinerja atau hasil kerja yang berkualitas pada semua pegawai akan menyebabkan organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya (Graham, 2020).

Peningkatan kinerja karyawan akan menumbuhkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan adalah aset inti dari sebuah organisasi dan pencapaian, pertumbuhan, dan kesuksesan organisasi bergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja karyawan terdiri dari indikator-indikator seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kerja sama, ketergantungan, serta inisiatif. Kinerja karyawan cenderung menunjukkan adanya komitmen afektif yang meningkat terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan berbagai upaya guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan melalui program pelatihan dan pengembangan agar efektivitas tujuan organisasi mudah tercapai (Kareem & Hussein, 2019).

Keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan ukuran terkait seberapa besar efektivitas organisasi telah tercapai. Terdapat hubungan antara kinerja karyawan dalam mempengaruhi efektivitas organisasi, dimana tingkat kinerja karyawan juga sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan pada organisasi itu

sendiri (Nugraha, 2020). Efektivitas pelayanan publik dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh seberapa besar tingkat pencapaian kinerja pegawainya. Sementara keberhasilan dan kinerja pegawai juga ditentukan oleh profesionalisme, kompetensi dan komitmen terhadap pekerjaan yang ditekuninya (Yunita & Mangku, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif kinerja karyawan terhadap efektivitas organisasi

#### 2.2.6 Pengaruh Praktik HRD Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Kompetensi

Teori atribusi berorientasi untuk menjelaskan serangkaian kegiatan atau fenomena yang berdampak terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi. Efektivitas organisasi dapat tercapai atau tidak tercapai sebagai akibat tinggi rendahnya kompetensi pegawainya. Sementara tinggi rendahnya tingkat kompetensi sangat tergantung dari kepribadian setiap pegawai dan bagaimana program pengembangan sumber daya manusia dilakukan pada suatu organisasi (Graham, 2020).

Pengembangan sumber daya manusia berperan memajukan keragaman kompetensi pekerja, mempromosikan filosofi kerja dalam organisasi, memanfaatkan kompetensi pekerja dan meningkatkan efektivitas organisasi. Sumber daya ini mengambil relevansi khusus ketika berhadapan dengan organisasi, dimana terdapat kontak langsung antara karyawan dan pelanggan (Otoo, 2019). Praktik pengembangan sumber daya manusia adalah program yang dirancang untuk berorientasi strategis pada proses organisasi untuk mengelola kompetensi pekerja guna berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Hamadamin & Atan, 2019).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh positif praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi melalui kompetensi

#### 2.2.7 Pengaruh Praktik HRD Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Kinerja

Teori atribusi menerangkan suatu kerangka kerja organisasi yang menjadi penyebab terjadinya kondisi atau peristiwa terkait perubahan perilaku pegawainya. Kerangka kerja pada suatu organisasi perlu direncanakan secara matang. Perlunya program pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu mengubah perilaku menjadi lebih baik sehingga kinerja atau hasil kerja pegawai mengalami peningkatan. Ketika kinerja atau hasil kerja seluruh pegawai telah mengalami peningkatan maka organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya (Martinko & Mackey, 2019).

Pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mencapai kinerja kompetitif berkelanjutan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi individu dan kelompok melalui program pelatihan dan

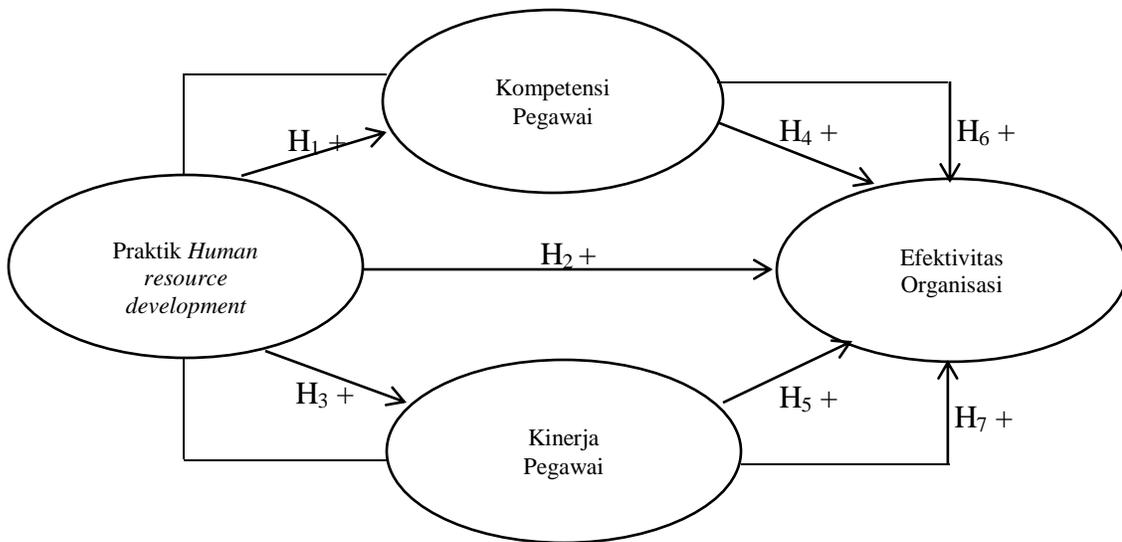
pengembangan, pengembangan karir, dan praktik pengembangan organisasi untuk mencapai kinerja unggul (Kareem & Hussein, 2019). Praktik pengembangan sumber daya manusia berfungsi meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Organisasi perlu senantiasa mengadakan berbagai program pengembangan sumber daya manusia termasuk pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, melakukan rotasi kerja dan lainnya agar kinerja dan tujuan organisasi tercapai (Rumman et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel penelitian, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis yaitu sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Terdapat pengaruh positif praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap efektivitas organisasi melalui kinerja

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan kerangka pengembangan hipotesis yang telah diuraikan dalam sebuah gambar dan berfungsi untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian. Gambar model penelitian adalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Tingkatan penelitian menurut sifat eksplanasi, mengkategorikan penelitian ini ke dalam penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas dapat didefinisikan sebagai penelitian yang bertujuan untuk mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat antara beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dapat dikembangkan dalam manajemen (Hamid, 2022). Penelitian kausalitas pada penelitian ini berperan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara efektivitas organisasi dalam penerapan aplikasi E-kinerja sebagai variabel akibat serta praktik HRD, kompetensi dan kinerja sebagai variabel penyebab.

### **3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi merupakan wilayah generalisasi dari sekelompok objek dengan karakteristik dan kuantitas yang telah ditentukan sebagai bahan data dalam penelitian untuk dipelajari dan dikembangkan ke arah kesimpulan (Adiputra, 2021). Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Tegal sebanyak 75 pegawai ASN. Teknik pengambilan sampel memakai metode sensus atau sampel jenuh. Metode ini digunakan dengan alasan karena seluruh jumlah populasi memungkinkan untuk diambil secara keseluruhan sebagai wilayah sampel. Oleh karena itu jumlah sampel juga sebanyak 75 pegawai ASN.

### **3.3 Definisi Konseptual Variabel**

#### **3.3.1 Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi merupakan ketepatan sasaran proses yang terjadi pada lembaga yang menyelenggarakan suatu kerjasama komponen-komponen yang saling dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Tingkat efektivitas organisasi ini akan tercermin dalam perilaku organisasi ketika berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal (Nurhayani, 2022).

#### **3.3.2 Kompetensi Pegawai**

Kompetensi pegawai dapat didefinisikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas di organisasi. Seorang pegawai dikatakan kompeten dalam bidangnya jika pengetahuan, keterampilan, sikap serta hasil kerjanya sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi (Romy & Ardansyah, 2022).

### 3.3.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang pegawai dalam suatu organisasi. Hasil kerja pegawai tentunya harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, atau tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Hidayati, 2022).

### 3.3.4 *Human Resource Development*

*Human resource development* atau pengembangan sumber daya manusia adalah usaha terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Leuwol, 2020).

## 3.4 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Efektivitas Organisasi	Pendekatan pencapaian tujuan Pendekatan sumber daya sistem Pendekatan konstituensi strategis Pendekatan nilai bersaing (Otoo, 2019)	Skala Likert 1 – 5
Kompetensi Pegawai	Kompetensi diri Kompetensi tim Kompetensi perubahan Kompetensi komunikasi Kompetensi etis (Otoo, 2019)	Skala Likert 1 – 5
Kinerja Pegawai	Kualitas pekerjaan Kuantitas pekerjaan Pengetahuan pekerjaan Kerjasama Kemandirian Inisiatif (Kareem & Hussein, 2019)	Skala Likert 1 – 5
Praktik <i>Human Resources Development</i>	Program Pelatihan dan Pengembangan Keterlibatan Kerja Pengembangan Karier (Otoo, 2019)	Skala Likert 1 – 5

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Alat pengumpul data pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dibuat peneliti untuk memperoleh data-data responden. Kuesioner merupakan teknik atau metode terbaik yang digunakan untuk mendapatkan data sekelompok responden dalam jumlah yang banyak dan lokasi tersebar secara geografik (Hartono, 2018).

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS. Analisis SEM-PLS memiliki kemampuan untuk menguji model penelitian yang kompleks secara simultan tanpa menggunakan analisis jalur sebagaimana analisis regresi berganda. SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks dengan asumsi distribusi data yang relatif lebih longgar dibandingkan dengan metode analisis data SEM lainnya (Ananto, 2022). Analisis SEM-PLS terdiri dari dua pendekatan yakni pendekatan model pengukuran dan pendekatan model struktural.

#### 3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran

Analisis model pengukuran atau *outer model* menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dengan kata lain *outer model* dapat mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model ini dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas. Uji validitas berperan untuk menentukan nilai kebenaran indikator kuesioner dan dapat dilakukan pengujian melalui *validitas convergent* (dengan nilai *outer loading* > 0,70) dan nilai *Average Variance Extrated* atau AVE (nilai AVE > 0,50). Sementara uji reliabilitas menunjukkan konsistensi pengukuran dan dapat dinilai menggunakan *Cronbach's Alpha* (nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70) dan *Composite Reliability* (nilai *Composite Reliability* > 0,80) (Supriadi, 2022).

#### 3.6.2 Pendekatan Model Struktural

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan memprediksi hubungan antar konstruk atau variabel laten. Analisis model struktural terdiri dari pengujian hipotesis dan koefisien determinasi. Pengujian hipotesis berfungsi untuk mengetahui nilai signifikansi pengaruh antar variabel laten melalui *bootstrapping*. Pengujian hipotesis menggunakan nilai alpha sebesar 5% dengan ketentuan jika nilai  $\rho < 0,05$  maka hipotesis diterima atau terdapat pengaruh dan apabila nilai  $\rho > 0,05$  maka hipotesis ditolak atau tidak terdapat pengaruh. Adapun koefisien determinasi menunjukkan kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel respon dengan pengukuran nilai *R Square* atau *Adjusted R Square* (Supriadi, 2022).

### Uji Hipotesis (Uji Signifikansi Langsung)

Uji hipotesis atau uji signifikansi langsung berperan menentukan apakah antara variabel terdapat pengaruh bermakna (signifikan) ataukah tidak. Bermakna atau signifikan memiliki suatu pengertian adanya pengaruh, sementara tidak bermakna atau tidak signifikan menunjukkan suatu pengertian tidak adanya pengaruh. Ketentuan signifikan yakni jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,5 dan tidak signifikan jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,5 (Ananto, 2022).

### Uji Mediasi Melalui Metode *Variance Accounted For* (VAF)

Metode perhitungan VAF dapat digunakan untuk menentukan bermakna (signifikan) atau tidak bermakna (tidak signifikan) pada keterkaitan variabel dengan penambahan variabel mediasi. Penilaian VAF dapat dilakukan yakni jika nilai VAF di atas 80% menunjukkan adanya kemampuan mediasi dari variabel perantara secara penuh. Jika nilai VAF berada pada kisaran 20% - 80% berarti variabel perantara dapat memediasi secara parsial. Jika nilai VAF berada dibawah 20% berarti variabel perantara tidak mampu memediasi variabel independen dengan variabel dependen (Ananto, 2022). Rumus perhitungan nilai VAF adalah sebagai berikut:

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Ananto, 2022}).$$