

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA KANTOR BEA CUKAI PASURUAN**

Danang Seno Bintoro

danangseno@gmail.com

KPPBC TMP A Pasuruan

C. Sri Hartati

Ruddy Winarko

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

Medium Customs and Excise Office Type A Pasuruan as a vertical institution within the Directorate General of Customs and Excise has problems related to organizational commitment which is suspected due to job discontent from employees related to performance appraisal and lack of employee motivation . This study aims to describe organizational commitment, job satisfaction, performance appraisal and employee motivation, to know and analyze the effect of performance appraisal and motivation on organizational commitment either directly or through job satisfaction, and to know whose influence is dominant over organizational commitment. This is an explanatory research with quantitative approach. Sampling using the technique of Proporsionate Stratified Random Sampling, consisting of echelon IV officials, echelon V officials and stafs with a total sample of 87 people. Hypothesis test using path analysis with trimming, and Sobel test to test the significance of indirect effect. The results of this study indicate that performance appraisal and motivation influence to job satisfaction, motivation and job satisfaction influence to organizational commitment, performance appraisal and motivation indirectly influence organizational commitment through job satisfaction, while performance appraisal does not directly influence to organizational commitment. Motivation influence dominant to organizational commitment.

Keywords: *organizational commitment, job satisfaction, performance appraisal, motivation*

ABSTRAK

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Pasuruan sebagai salah satu instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, memiliki permasalahan terkait komitmen organisasional dikarenakan ketidakpuasan kerja pegawainya terkait penilaian kinerja dan motivasi pegawai yang kurang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan komitmen organisasional, kepuasan kerja, penilaian kinerja dan motivasi pegawai, mengetahui dan menganalisa pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, dan mengetahui variabel mana yang pengaruhnya dominan terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel sebanyak total 87 orang dengan teknik *Proporsionate Stratified Random Sampling*, terdiri dari pejabat eselon IV, eselon V dan pelaksana. Uji hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan *trimming*, serta *Sobel test* untuk uji signifikansi pengaruh tidak langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional, penilaian kinerja dan motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, sedangkan penilaian kinerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Motivasi pengaruhnya dominan terhadap komitmen organisasional.

Kata kunci : komitmen organisasional, kepuasan kerja, penilaian kinerja, motivasi

PENDAHULUAN

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Pasuruan (KPPBC TMP A Pasuruan) kegiatan utama utamanya adalah mengawasi aktivitas pabrik hasil tembakau (pabrik rokok dan tembakau iris) dan mengawasi Tempat Penimbunan Berikat, yaitu perusahaan yang mendapat fasilitas penangguhan Bea Masuk dan pembebasan pungutan perpajakan atas penggunaan bahan baku dari impor atau pun lokal dengan tujuan utama untuk ekspor barang jadinya. Kantor ini memiliki target penerimaan paling tinggi di tahun 2017 dan terealisasi sebesar 100,08%. Mengantongi sertifikasi ISO 9001 : 2015 per tanggal 24 Oktober 2017. Tahun 2015 menjadi Kantor Percontohan terbaik di lingkungan DJBC, dan tahun 2016 mendapat predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dari Kemenpan RB.

Penilaian kinerja dengan berdasarkan kualitas kontrak kinerja tahun 2017 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan, yang berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diterima oleh masing-masing pegawai. Hal ini menimbulkan kekecewaan para pegawai karena mereka merasa sudah bekerja dengan baik namun tetap mendapat nilai kurang. Jumlah pegawai dengan usia jelang pensiun yang cukup banyak serta *home base* pegawai yang sebagian besar tidak di kota Pasuruan juga berpengaruh dalam komitmen kerjanya. Motivasi dan kedisiplinan mereka dalam bekerja cukup rendah atau cenderung biasa-biasa saja. Komitmen pegawai cukup rendah terutama ditunjukkan dengan kekurangdisiplinan beberapa pegawai baik dalam hal kepatuhan terhadap jam kerja maupun dalam hal berpakaian dinas.

Komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan anggota organisasi dalam mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2012:249). Meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, faktor yang menentukan adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, yang memengaruhi perputaran dan kinerja organisasional (Mathis dan Jackson, 2011:121).

Menurut Kreitner dan Kinichi dalam Wibowo (2017:419), terdapat hubungan kuat antara kepuasan kerja dengan variabel lain, dua di antaranya adalah variabel motivasi dan komitmen organisasional. Organisasi sering mencoba memengaruhi motivasi dan kinerja masa depan dari anggota-anggotanya dengan menghubungkan pemberian berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap nilai yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja (Simamora, 2006:338)

Berdasarkan hal itu penelitian ini untuk mendeskripsikan penilaian kinerja, motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional; untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja, motivasi terhadap kepuasan kerja, penilaian kinerja terhadap komitmen organisasional, motivasi terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, penilaian kinerja melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan motivasi melalui kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dari pegawai Kantor Bea dan Cukai Pasuruan; serta untuk mengetahui di antara penilaian kinerja, motivasi dan kepuasan kerja yang pengaruhnya dominan terhadap komitmen organisasional.

Sejumlah penelitian tentang komitmen organisasional khususnya yang terkait dengan masalah kepuasan kerja, penilaian kinerja dan motivasi telah dilakukan. Penelitian antara lain yang dilakukan oleh Akbar, Tjahjono dan Wahyuningsih (2017) dengan judul

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul. Kemudian penelitian Darmawan dan Putri (2017) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Perguruan Tinggi di Batam. Penelitian Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. ABC Industrial Malang. Penelitian Santoso (2014) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mitra Cimalati Di Cilacap. Penelitian oleh Tania dan Sutanto (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. Penelitian Meilitha dan Logahan (2013) dengan judul Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Perencanaan Karir, dan Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Logitech Saptanugraha. Dan penelitian Sancoko (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerjadan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang.

Pada penelitian-penelitian tersebut belum ada yang meneliti pengaruh penilaian kinerja terhadap komitmen organisasional secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Selain itu dalam uji hipotesis menggunakan *path analysis*, bila tidak signifikan tidak dilakukan *trimming*. Demikian juga *sobel test* untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, masih belum dilakukan. Satu penelitian yang menggunakan *sobel test* juga belum mengiulas secara rinci peruntukannya. Untuk itu dalam penelitian ini dilakukan pengujian pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap komitmen organisasional baik secara langsung maupun melalui

kepuasan kerja, dengan *path analysis* menggunakan *trimming*, serta penggunaan *sobel test* untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsungnya.

TINJAUAN TEORETIS

Komitmen Organisasional

Sopiah (2008:157) menyimpulkan komitmen organisasional adalah ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, 2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, 3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Menurut Luthans (2012:249), komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mathis dan Jackson (2011:122) mendefinisikannya sebagai tingkat sampai karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Spector dalam Sopiah (2008:157) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional yaitu pendekatan pertukaran (*exchange approach*), dan pendekatan psikologis. Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2017:430). Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2017:430) mendefinisikan sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu

mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2017:431).

Meyer dan Allen dalam Luthans (2012:249-250) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional : komitmen afektif (keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi), komitmen kelanjutan (komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal itu mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit dan komitmen normatif (perasaan wajib) untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan).

Kepuasan Kerja

Locke dalam Luthans (2012:243) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Faktor yang menentukan adalah apa yang diharapkan oleh karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka terima sebagai penghargaan dari pekerjaannya. Meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, "faktor yang menentukan" adalah pengaruh kepuasan kerja tersebut terhadap komitmen organisasional, yang memengaruhi perputaran dan kinerja organisasional (Mathis dan Jackson, 2011:121). Kepuasan kerja yaitu sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron dalam Wibowo, 2017:415).

Menurut Robbins dan Judge (2017:46) kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki

perasaan negatif. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sikap umum karyawan terhadap pekerjaan (Simamora, 2006:447). Kreitner dan Kinichi dalam Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja : 1) *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), 2) *discrepancies* (perbedaan), 3) *value attainment* (pencapaian nilai), 4) *equity* (keadilan), 5) *dispositional/genetic components* (komponen genetik).

Dimensi pekerjaan yang merepresentasikan karakteristik pekerjaan saat karyawan memiliki respons afektif adalah : pekerjaan itu sendiri, di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab; gaji, yaitu sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi; kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk maju dalam organisasi; pengawasan, yaitu tentang kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku; serta rekan kerja, yaitu tingkat rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial (Luthans, 2012:243). Kreitner dan Kinichi dalam Wibowo (2017:419-420) mengungkapkan, terdapat hubungan kuat antara kepuasan kerja dengan variabel lain, di antaranya variabel motivasi dan komitmen organisasional.

Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2006:338), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan dengan dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Organisasi sering mencoba memengaruhi motivasi dan kinerja masa depan dari anggota-anggotanya dengan menghubungkan pemberian berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap nilai yang dari sistem penilaian kinerja. Kemudian menurut Mathis dan Jackson

(2011:382), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan kepada karyawan. Sedangkan pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2015:108) adalah dari semua evaluasi hasil aktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang disesuaikan dengan beban kerja dengan hasil yang maksimal, dan tentunya dari hasil itu ada yang baik, ada yang cukup, dan ada sangat baik, tergantung dari prestasi karyawan masing-masing. Menurut Wibowo (2017:188), penilaian kinerja adalah proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode tertentu.

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode monitoring (Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.01/2014). Konsep yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian kinerja yaitu : Obyektif, yaitu penilaian kinerja harus meminimalkan *judgement* yang bersifat subyektif; Adil, yaitu penilaian kinerja dilakukan guna lebih mendiferensiasi kinerja antar pegawai; dan juga Andal, penilaian kinerja harus menggunakan data yang dapat dipercaya (Keputusan Menteri Keuangan nomor 291/KMK.01/2017). Menurut Allen dalam Wibowo (2017:192), proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama yaitu : 1) *timing*, 2) *charity*, 3) *consistency*. Mathis dan Jackson (2011:381) juga menguraikan beberapa permasalahan dalam penilaian kinerja yaitu a) *leniency* (kemurahan hati), b) *strictness* (keketatan), c) *central tendency* (tendensi terpusat), d) *hallo effect* (efek halo), e) *supervisory bias* (bias penyelia), f) *recency* (terkini).

Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis pertama (H_1) : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPPBC TMP A Pasuruan.

Motivasi

Mulyadi (2015:87) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Motivasi (*motivation*) adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Kata motivasi berasal dari kata latin *movere* yang bermakna bergerak. Motivasi melibatkan gerakan fisik dan mental. Motivasi juga mempunyai dua sisi : gerakan dan motif. Gerakan dapat dilihat, akan tetapi motif harus disimpulkan (Simamora, 2006:456).

Menurut Sopiah (2008:169-170), pada dasarnya ada tiga karakteristik pokok motivasi yaitu usaha, kemauan yang kuat dan arah atau tujuan. Dengan melihat ketiga karakteristik pokok motivasi, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan yang keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu.

Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan (Wibowo, 2017:323). Menurut Mathis dan Jackson (2011:114-115), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Kemudian Luthans (2012:270) menyatakan juga motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Sedangkan menurut Handoko (2012:252), mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Hierarki kebutuhan manusia yang merupakan faktor motivasi adalah :

kebutuhan dasar, yaitu gaji; kebutuhan keamanan, yaitu rencana senioritas, serikat, asuransi kesehatan, rencana membantu karyawan, uang pesangon, pensiun; kebutuhan sosial, yaitu kelompok atau tim kerja formal dan informal; kebutuhan penghargaan, yaitu gelar, simbol status, promosi, *banquet* (makan siang bisnis); dan kebutuhan aktualisasi diri, yaitu perkembangan pribadi, realisasi potensi (Abraham Maslow dalam Luthans, 2012:281). Herzberg memperluas karya Maslow dan mengembangkan teori kepuasan dari motivasi kerja (Luthans, 2012:282). Herzberg membagi faktor motivasi menjadi dua yaitu faktor Higienis yang mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menyebabkan kepuasan, terdiri dari : (1) kebijakan dan administrasi perusahaan, (2) pengawasan, teknis, (3) gaji, (4) hubungan antar pribadi, penyelia, (5) kondisi kerja. Sedangkan faktor Motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan, terdiri dari : (1) prestasi, (2) penghargaan, (3) pekerjaan itu sendiri, (4) tanggung jawab, (5) kemajuan. Perluasan dari Herzberg dilakukan oleh Clayton Alderfer (Luthans, 2012:285). Alderfer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan : eksistensi (*existence*), hubungan (*related*), dan perkembangan (*growth*), yang kemudian disebut teori ERG.

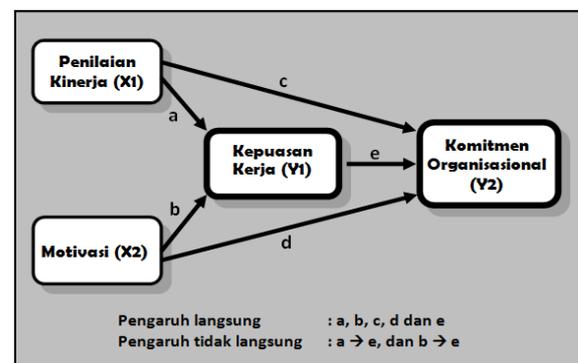
Dari hasil penelitian Tania dan Sutanto (2013, 7) menyatakan variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Apabila motivasi kerja meningkat maka variabel komitmen organisasional akan mengalami kenaikan sebesar 0,587. Sedangkan dari hasil penelitian Sancoko (2013, 9) menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang.

Berdasarkan uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis ke dua (H₂) : Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPPBC TMP A Pasuruan; hipotesis ke tiga (H₃) : Penilaian kinerja

berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan; hipotesis ke empat (H₄) : Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan; hipotesis kelima (H₅) : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan; hipotesis ke enam (H₆) : Penilaian kinerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan; hipotesis ke tujuh (H₇) : Motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan; dan hipotesis ke delapan (H₈) : Kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan.

Kerangka Konseptual

Dari uraian di atas dapat dikatakan jika Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Pasuruan memiliki kualitas penilaian kinerja yang baik, atau pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, akan berpengaruh kepada peningkatan komitmen organisasional dari pegawai, baik secara langsung atau pun melalui kepuasan kerja terlebih dahulu. Kerangka konseptual tersebut dapat digambarkan sebagaimana gambar 1.



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel yang digunakan adalah : komitmen

organisasional, yaitu sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dalam suatu proses yang berkelanjutan, di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi khususnya untuk mencapai keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, serta berkeinginan kuat untuk tetap sebagai anggota yang patuh dan taat pada nilai-nilai organisasi tersebut; kepuasan kerja : yaitu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang; penilaian kinerja: yaitu proses evaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan dengan didasarkan pada hasil kerja mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar kerja yang sudah ditentukan di awal periode, dan hasil penilaian perilaku karyawan oleh atasan, rekan setara dan/atau bawahan; serta motivasi: yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Pasuruan (KPPBC TMP A Pasuruan), dengan jumlah populasi penelitian adalah sebanyak 109 orang yang yaitu jumlah seluruh pegawai dikurangi kepala kantor dan yang sedang tugas belajar. Sampel diambil dengan teknik *Proporsionate Stratified Random Sampling*, yang terdiri dari pejabat eselon IV, pejabat eselon V dan pelaksana, dengan jumlah total 87 orang. Pengumpulan data primer menggunakan metode angket yaitu dengan kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dengan metode dokumentasi. Pilihan jawaban dalam data primer menggunakan skala likert 4 (empat) tingkatan yaitu: (1) Sangat tidak setuju, (2) Tidak setuju, (3) Setuju, dan (4) Sangat setuju. Sedangkan untuk menentukan kategori variabel menggunakan skala interval 4 (empat) tingkatan yaitu : Sangat kurang (1,00 s.d

1,75), Kurang (1,76 s.d 2,50), Baik (2,51 s.d 3,25) dan Sangat baik (3,26 s.d 4,00).

Pengolahan data dengan alat bantu *software* aplikasi SPSS ver. 22. Metode analisis data dilakukan dengan terlebih dahulu dilakukan uji kualitas instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas) dan uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas dan uji autokorelasi). Selanjutnya dilakukan uji hipotesis menggunakan *path analysis*. Apabila terdapat variabel bebas yang koefisien jalurnya tidak signifikan, maka dilakukan perbaikan dengan menggunakan metode *trimming*, yaitu menghitung ulang koefisien jalur tanpa menyertakan variabel bebas yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Riduwan dan Koncoro, 2017:127). Untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh X1 dan X2 secara tidak langsung (melalui Y1) terhadap Y2 dilakukan dengan prosedur uji Sobel atau *Sobel test* (Ghozali, 2018:244) sebagaimana rumus :

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$t = \frac{ab}{sab}$$

di mana : sab = *standard error* pengaruh tidak langsung, a = koefisien pengaruh variabel bebas (X1 atau X2) terhadap variabel intervening (Y1), b = koefisien pengaruh variabel intervening (Y1) terhadap variabel terikat (Y2), sa = *standard error* koefisien pengaruh a dan sb = *standard error* koefisien pengaruh b.

Selanjutnya menentukan manakah variabel yang pengaruhnya dominan adalah dengan melihat nilai koefisien jalur dari variabel-variabel bebas (X1 dan X2) dan variabel *intervening* (Y1) yang berpengaruh terhadap variabel terikat (Y2) yang nilainya paling besar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Lokasi / Obyek Penelitian

Kantor Bea Cukai Pasuruan, adalah sebuah kantor atau satuan kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), yang berada dalam lingkup

Kementerian Keuangan Republik Indonesia, beralamat di Jalan Rembang Industri Raya nomor 1, Rembang, Pasuruan. Jumlah pegawai sebanyak 115 pegawai (per 1 Januari 2018) yang meliputi : 1 orang Pejabat Eselon III (Kepala Kantor), 16 orang Pejabat Eselon IV (1 orang Kepala Sub Bagian dan 15 orang Kepala Seksi) dan 30 orang Pejabat Eselon V (3 orang Kepala Urusan dan 27 Kepala Sub Seksi) serta 68 orang pelaksana.

Deskripsi Responden

Sampel yang menjadi responden penelitian ini terdiri dari pejabat eselon IV sebanyak 13 orang, pejabat eselon V sebanyak 24 orang dan pelaksana sebanyak 50 orang. Karakteristik responden pada tiap-tiap jabatan berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini :

Tabel 1 : Jumlah responden berdasarkan usia

Jabatan	Golongan Usia								Total
	s.d 30 th		>30- 40th		>40-50th		> 50 th		
Pelaksana	28	56,00%	5	10,00%	1	2,00%	16	32,00%	50
Eselon V	-	-	7	29,17%	5	20,83%	12	50,00%	24
Eselon IV	-	-	-	-	6	46,15%	7	53,85%	13
Total	28	32,18%	12	13,79%	12	13,79%	35	40,23%	87

Sumber : Data Primer, diolah

Deskripsi frekuensi skor variabel penelitian dan kategori masing masing variabel dapat dilihat pada tabel 2 ;

Tabel 2 : Deskripsi frekuensi / kategori variabel

Variabel	Mean	Kategori	Tertinggi	Terendah
Komitmen Organisasional	3,36	Sangat Baik	Item 1	Item 5
Kepuasan Kerja	3,20	Baik	Item 16	Item 13
Penilaian Kinerja	3,18	Baik	Item 19	Item 20
Motivasi	2,89	Baik	Item 32	Item 24, 25, 26, 27, 30

Sumber : Data Primer, diolah

Keterangan = Item 1 : Menjaga reputasi, nama baik, sikap, perilaku dan gaya hidup di luar aktifitas kantor, Item 5 : Keinginan untuk dipertahankan, Item 13 : Perhatian terhadap pegawai yang dinilai layak untuk mendapatkan promosi, Item 16 : Rekan kerja bisa diajak bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, Item 19 : Memahami Indikator Kinerja Utama (IKU) saya, karena ikut terlibat dalam penyusunannya, Item 20 : Hasil

penilaian kinerja bisa menunjukkan mana pegawai yang berkinerja rendah mana yang tinggi, Item 24 dan 25 : Penghasilan / gaji, Item 26 dan 27 : Kelangsungan kerja dan jaminan kesehatan, Item 30 : Keinginan untuk berprestasi atau mendapat penghargaan, Item 32 : Keinginan untuk mengembangkan diri

Pengujian Hipotesis

Hasil uji kualitas instrumen sebagaimana tabel 3. Kemudian dilakukan uji asumsi klasik dengan hasil sebagaimana tabel 4 di bawah ini.

Tabel 3 : Hasil uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Pearson Corelation	Cronbach's Alpha	Validitas	Reliabilitas
Komitmen Organisasional	0,385-0,645	0,606	Valid	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,433-0,822	0,785	Valid	Reliabel
Penilaian Kinerja	0,508-0,837	0,818	Valid	Reliabel
Motivasi	0,559-0,825	0,859	Valid	Reliabel

Sumber : Output SPSS, diolah

Tabel 4 : Hasil uji asumsi klasik

Jenis Uji	Metode/ Indikator	Nilai / Tampilan	Hasil
Normalitas	KS (<i>Asymp. Sig</i>)	0,679 (>0,05)	Normal
Multikolinieritas	VIF pada Regresi	2,614, 2,058, 1,415 (<10)	Tidak
Heteroskedastisitas	Scatterplot	Menyebarkan	Tidak
Autokorelasi	Durbin Watson	2,104 (dU < DW < 4-dU)	Tidak

Sumber : Output SPSS, diolah

Dari hasil di atas menunjukkan bahwa data layak untuk dilakukan regresi. Untuk uji analisis jalur, dilakukan dalam beberapa tahapan :

1. Uji t (parsial).

Dengan melakukan regresi linier atas variabel bebas X1 dan X2 terhadap variabel terikat Y1, dan juga regresi linier atas variabel bebas X1, X2 dan Y1 terhadap variabel terikat Y2. Hasilnya adalah sebagaimana tabel 5 dan 6 di berikut ini :

Tabel 5 : Hasil Regresi Untuk Uji Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja (Y1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,786 ^a	,617	,608	2,04526

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Penilaian Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
	(Constant)	6,516			
1 Penilaian Kinerja	,612	,071	,608	8,624	,000
2 Motivasi	,210	,042	,352	4,993	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Output SPSS

Terbukti kedua variabel menunjukkan sig < 0,05. Berarti bahwa variabel **X1** dan **X2** **berpengaruh signifikan** terhadap **Y1**, dengan nilai pengaruh masing-masing terhadap Y1 adalah untuk X1 = 0,608 dan X2 = 0,352. Nilai pengaruh dari variabel di luar X1 dan X2 adalah $e1 = \sqrt{(1 - R \text{ square})} = \sqrt{(1 - 0,617)} = 0,6189$.

Tabel 6 : Hasil Regresi Untuk Uji Pengaruh Terhadap Komitmen Organisasional (Y2)**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,773 ^a	,598	,583	1,70571

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Penilaian Kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
	(Constant)	10,884			
1 Penilaian Kinerja	,040	,081	,049	,486	,628
2 Motivasi	,121	,040	,250	3,022	,003
3 Kepuasan Kerja	,467	,091	,577	5,130	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber : Output SPSS

Dari Tabel 5, menunjukkan bahwa untuk variabel **X1**(penilaian kinerja) nilai sig=0,628 yang artinya sig > 0,05, sehingga dapat dikatakan **X1 tidak berpengaruh signifikan** terhadap **Y2**.

2. Trimming untuk Analisis Jalur.

Karena ada variabel yang tidak signifikan maka selanjutnya dilakukan *trimming* yaitu dilakukan regresi ulang dengan menghilangkan variabel yang tidak signifikan (X1). Hasil *trimming* adalah sebagaimana Tabel 7 di bawah ini :

Tabel 7 : Hasil Regresi Untuk Uji Pengaruh Terhadap Komitmen Organisasional (Y2) dengan Trimming**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772 ^a	,597	,587	1,69794

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
	(Constant)	11,060			
1 Motivasi	,118	,039	,244	2,997	,004
2 Kepuasan Kerja	,497	,066	,615	7,536	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Sumber : Output SPSS

Terbukti untuk kedua variabel menunjukkan sig < 0,05. Berarti bahwa variabel **X2** dan **Y1** **berpengaruh signifikan** terhadap **Y2**, dengan nilai pengaruh masing-masing terhadap Y2 adalah untuk X2 = 0,244 dan Y1 = 0,615.

Nilai pengaruh dari variabel di luar X2 dan Y1 adalah $e2 = \sqrt{(1 - R \text{ square})} = \sqrt{(1 - 0,597)} = 0,6348$.

3. Pembuatan Model Struktur Analisis Jalur.

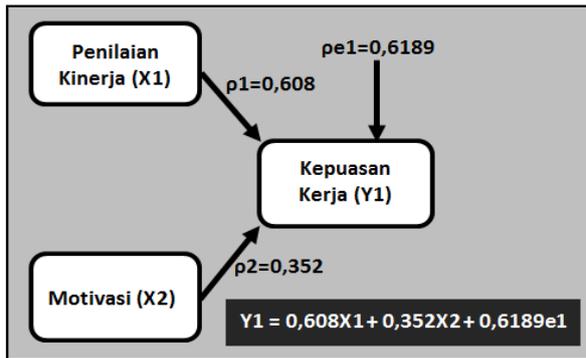
Berdasarkan hasil uji t dan hasil *trimming* maka nilai pengaruh yang diperoleh dari hasil regresi tersebut di atas dapat diringkas sebagaimana tabel 8.

Tabel 8 Ringkasan Hasil Regresi

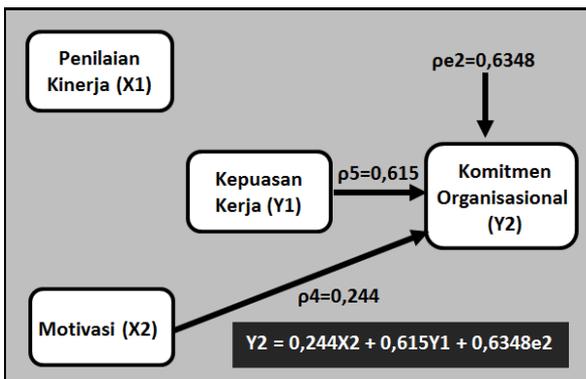
Variabel	Pengaruh			Kont. Variabel lain (e)
	Nilai	Signifikan si	Std. Error	
X1 terhadap Y1	0,608	Signifikan	0,071	0,6189
X2 terhadap Y1	0,352	Signifikan	0,042	(e1)
X1 terhadap Y2	0,049	Tidak Signifikan	0,081	
X2 terhadap Y2	0,244	Signifikan	0,039	0,6348
Y1 terhadap Y2	0,615	Signifikan	0,066	(e2)

Sumber : Tabel Hasil Regresi, diolah

Kemudian disusun diagram jalur dalam dua model struktur dan persamaannya. Diagram jalur model struktur I menjelaskan bagaimana pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y1, (gambar 2), sedangkan jalur model struktur II menjelaskan bagaimana pengaruh variabel X2 dan Y1 terhadap Y2 (gambar 3).



Gambar 2 : Diagram Jalur Model Struktur I

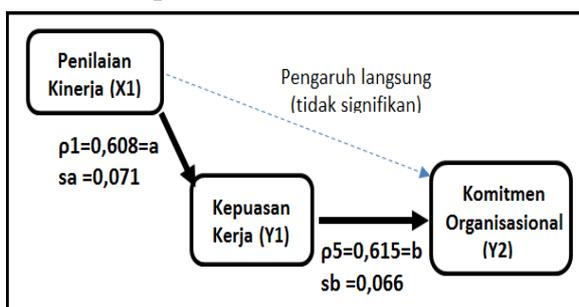


Gambar 3 : Diagram Jalur Model Struktur II

4. Menghitung Nilai Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung signifikansi (X1 dan X2) terhadap variabel terikat (Y2) melalui variabel intervening (Y1) dibantu dengan rumus dari *Sobel Test*, berdasarkan nilai pada tabel 9 :

- a. Pengaruh tidak langsung dari X1 terhadap Y2 melalui Y1 adalah :



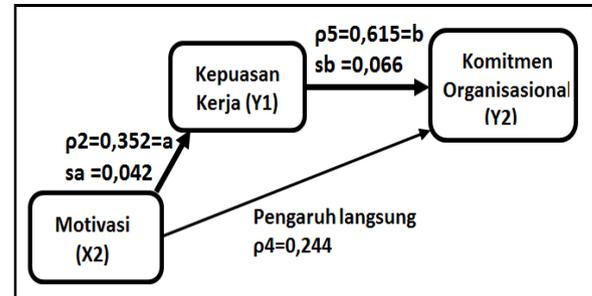
$$sab = \frac{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}{\sqrt{0,615^2 \times 0,071^2 + 0,608^2 \times 0,066^2 + 0,071^2 \times 0,066^2}} = \sqrt{0,0035} = 0,0595$$

$$t = \frac{ab}{\frac{sa}{b}} = \frac{0,608 \times 0,615}{0,0595} = \frac{0,373}{0,0595} = 6,284$$

Karena t hitung = 6,284 atau lebih besar dari t tabel (1.988) maka X1 **berpengaruh**

signifikan terhadap Y2 melalui Y1 dengan nilai pengaruh : $a \times b = 0,608 \times 0,615 = 0,374$

- b. Pengaruh tidak langsung dari X2 terhadap Y2 melalui Y1 adalah :



$$sab = \frac{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}{\sqrt{0,615^2 \times 0,042^2 + 0,352^2 \times 0,066^2 + 0,042^2 \times 0,066^2}} = \sqrt{0,0012} = 0,0348$$

$$t = \frac{ab}{\frac{sa}{sb}} = \frac{0,352 \times 0,615}{0,0348} = \frac{0,2164}{0,0348} = 6,221$$

Karena t hitung = 6,221 atau lebih besar dari t tabel (1.988) maka X2 **berpengaruh signifikan** terhadap Y2 melalui Y1 dengan nilai pengaruh : $a \times b = 0,352 \times 0,615 = 0,216$

Keseluruhan hasil uji Sobel di atas selanjutnya diringkaskan sebagaimana tabel 9 di bawah ini :

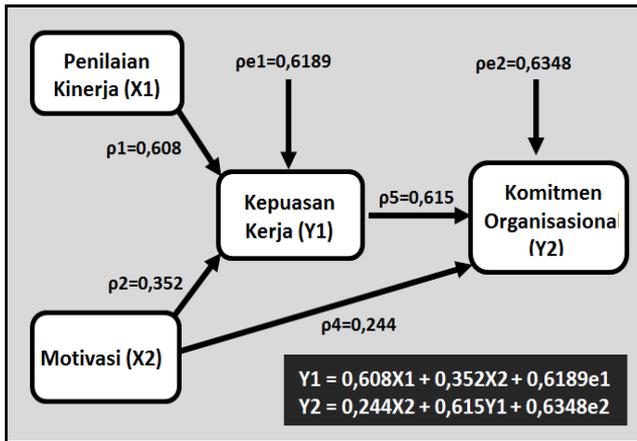
Tabel 9 : Ringkasan Hasil Uji Sobel

Variabel	Nilai	Signifikansi
X1 terhadap Y2 melalui Y1	0,374	Signifikan
X2 terhadap Y2 melalui Y1	0,216	Signifikan

Sumber : Hasil Perhitungan Sobel Test, diolah

5. Hasil Akhir / Gabungan

Pada tahapan terakhir, dilakukan penggabungan dari seluruh struktur model yang telah dianalisa sebelumnya. Penggabungan tersebut dapat dilihat sebagaimana gambar 4 dan tabel 10 di bawah ini :



Gambar 4 : Diagram Jalur Gabungan

Tabel 10 : Ringkasan Pengaruh Variabel-variabel

Pengaruh variabel	Jalur	Pengaruh			Kontribusi thdp Y
		Parsial	Total	Ket	
X1 terhadap Y1	Langsung	0,608	-	Signifikan	61,7 %
X2 terhadap Y1	Langsung	0,352	-	Signifikan	
X1 terhadap Y2	Langsung	0,049	-	Tidak Signifikan	59,7 %
X2 terhadap Y2	Langsung	0,244	-	Signifikan	
Y1 terhadap Y2	Langsung	0,615	-	Signifikan	
X1 terhadap Y2 Melalui Y1		0,374	0,374	Signifikan	
X2 terhadap Y2 Melalui Y1		0,216	0,460	Signifikan	

Sumber : Hasil Regresi dan Uji Sobel, diolah

Pembahasan

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan H₁: “Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPPBC TMP A Pasuruan”, **diterima**, artinya setiap peningkatan kualitas dari penilaian kinerja menurut persepsi dari pegawai, berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Kondisi di kantor tersebut menunjukkan bahwa ketidakpuasan pegawai terbukti dipengaruhi oleh penilaian kerja yang dianggap belum adil karena belum sepenuhnya dapat digunakan untuk mendiferensiasi kinerja antar pegawai. Pernyataan tersebut di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sancoko (2013), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Malang.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan H₂ : “Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai KPPBC TMP A Pasuruan”, **diterima**, artinya setiap peningkatan motivasi, akan berpengaruh positif terhadap peningkatan tingkat kepuasan kerja dari pegawai.

Kondisi di kantor tersebut menunjukkan bahwa ketidakpuasan pegawai terbukti juga dipengaruhi oleh faktor motivasi terkait penghasilan yang dirasa belum mencukupi (erat kaitannya juga dengan penilaian kinerja), terkait kelangsungan kerja mereka juga dirasakan belum terjamin (erat kaitannya dengan pegawai sudah mendekati usia pensiun), dan terkait kebutuhan akan jaminan kesehatan yang dirasabelum memadai. Pernyataan tersebut di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Wardhani et. al (2015) yang menyatakan bahwa adanya motivasi yang diberikan perusahaan memberikan kepuasan terhadap para karyawan. Kemudian penelitian Sancoko (2013) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji hipotesis menunjukkan H₃ : “Penilaian kinerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan”, **ditolak**, artinya setiap peningkatan sistem penilaian kinerja menurut pegawai, tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Kondisi di kantor menunjukkan bahwa kurangnya sistem penilaian kinerja tidak berpengaruh secara langsung dengan komitmen organisasional para pegawainya. Bahkan pegawai menyatakan akan selalu berusaha menjaga reputasi / nama baik kantor. Pernyataan tersebut di atas berbeda dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meilitha dan Logahan (2013) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh yang signifikan terhadap

komitmen organisasi pada PT Logitech Saptanugraha.

Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji hipotesis menunjukkan H_4 : “Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan”, **diterima**, artinya setiap peningkatan motivasi pegawai, akan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Kondisi di kantor menunjukkan permasalahan terkait dengan komitmen organisasional terutama terkait dengan keinginan pegawai untuk bisa dimutasikan dari Pasuruan karena *homebase* pegawai yang sebagian besar adalah di luar Pasuruan. Hal ini erat kaitannya dengan masalah penghasilan dirasa belum mencukupi karena adanya tambahan pengeluaran misalnya untuk kebutuhan transportasi dan akomodasi. Mayoritas pegawai sudah mendekati usia pensiun yang tentunya faktor fisik kurang menunjang apabila harus selalu menempuh perjalanan jauh untuk menuju tempat kerja. Pernyataan tersebut di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Tania dan Sutanto (2013) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Dai Knife. Demikian juga hasil penelitian Wardhani et. al (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja yang berupa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil uji hipotesis menunjukkan H_5 : “Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan” **diterima**, artinya setiap peningkatan kepuasan kerja dari pegawai akan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Kondisi di kantor menunjukkan bahwa keinginan pegawai untuk

dimutasikan atau dipindahkan dari kantor tersebut dimungkinkan juga karena kurangnya perhatian terhadap pegawai yang dinilai layak untuk mendapatkan promosi. Pernyataan tersebut di atas mendukung hasil penelitian dari Tania dan Sutanto (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Demikian juga dengan penelitian Akbar *et al* (2017:64) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan terhadap komitmen karyawan. Kemudian penelitian dari Darmawan dan Putri (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian selanjutnya adalah dari Wardhani et. al. (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional. Begitu juga penelitian Santoso (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan H_6 : “Penilaian kinerja melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan” **diterima**, artinya penilaian kinerja lebih diutamakan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya dengan kepuasan kerja akan mendorong peningkatan komitmen organisasional pegawai.

Kondisi di kantor menunjukkan bahwa pada sistem penilaian kinerja, pegawai terlibat langsung dalam menyusun Indikator Kinerja Utama, dan perilaku kinerja dinilai secara obyektif oleh para evaluator. Meskipun masih belum dirasa adil karena belum menggambarkan perbedaan sebenarnya mana pegawai yang berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah, namun pegawai cukup puas terutama dengan kondisi teman kerja yang mudah diajak bekerjasama dalam menyelesaikan tugas

dan tanggungjawabnya. Hal ini mendorong mendorong meningkatnya berkomitmen organisasional.

Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasional melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menunjukkan H_7 : “Motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan” **diterima**, artinya setiap peningkatan motivasi pegawai, akan berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen organisasional melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.

Kondisi kantor menunjukkan bahwa pegawai sangat termotivasi terutama dengan kesempatan yang diberikan untuk pengembangan diri. Mereka merasakan puas dengan bekerja di kantor tersebut yang dirasakan sangat menarik dan menyenangkan karena merasa mendapatkan kepercayaan dan tanggung jawab sebagaimana mestinya. Hal ini juga mendorong kebanggaan dari pegawai sehingga mereka berkomitmen sangat tinggi terutama untuk selalu menjaga nama baik kantor tersebut. Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian dari Wardhani et. al (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Yang Dominan terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kepuasan kerja (Y1) pengaruhnya dominan terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan, dibandingkan pengaruh dari variabel penilaian kinerja (X1) atau motivasi (X2). Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasional pegawai KPPBC TMP A Pasuruan”, **diterima**, artinya untuk meningkatkan komitmen organisasional, lebih diutamakan dengan

jalan meningkatkan kepuasan kerja dari pegawai.

Pernyataan tersebut di atas mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akbar *et al* (2017), Darmawan dan Putri (2017), Santoso (2014), serta Tania dan Sutanto (2013), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat Luthans(2012:248) yang mengatakan bahwa meskipun kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, tetapi hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diketahui selama bertahun-tahun. Demikian juga dengan pendapat Mathis dan Jackson (2011:121) yang mengatakan bahwa meskipun kepuasan kerja itu sendiri penting, mungkin “faktor yang menentukan” adalah pengaruh kepuasan kerja tersebut terhadap komitmen organisasional, yang memengaruhi perputaran dan kinerja organisasional.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional pegawai pada kondisi sangat baik, dapat dilihat dari kesungguhan pegawai untuk selalu berusaha menjaga reputasi/nama baik kantor dengan tetap menjaga sikap, perilaku dan gaya hidup meskipun di luar aktifitas kantor. Kepuasan kerja pegawai pada kondisi baik, terutama dari keberadaan rekan kerja yang dirasakan bisa diajak bekerjasama dan mampu menjalankan tugas dengan baik, serta dengan diberikannya kepercayaan dan tanggung jawab sebagaimana mestinya dalam bekerja. Penilaian kinerja pegawai pada kondisi baik, terutama dilihat dari pemahaman pegawai atas Indikator Kinerja Utama masing-masing karena ikut terlibat dalam penyusunannya dan dibuat berdasarkan data dan fakta yang terukur. Motivasi pegawai pada kondisi baik,

terutama dengan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri baik melalui diklat atau pun melanjutkan sekolah.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja dan motivasi kerja KPPBC TMP A Pasuruan. Penilaian kinerja tidak mempengaruhi komitmen organisasional dari pegawai KPPBC TMP A Pasuruan. Untuk meningkatkan komitmen organisasional dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi pegawai dan kepuasan kerja. Setiap peningkatan kualitas dari sistem penilaian kinerja dan motivasi pegawai, akan mendorong peningkatan kepuasan kerja dari pegawai. Selanjutnya dengan meningkatnya kepuasan kerja tersebut akan mendorong peningkatan komitmen organisasional. Di antara penilaian kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja, ternyata kepuasan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap komitmen organisasional, dibandingkan dengan kedua faktor lainnya tersebut.

Untuk KPPBC TMP A Pasuruan disarankan, perlu adanya perhatian terhadap : a) keinginan dari beberapa pegawai untuk dapat dipindahkan ke kantor lain, b) para pegawai yang dinilai layak untuk mendapatkan promosi, c) penilaian kinerja yang masih dianggap belum benar-benar bisa menunjukkan mana pegawai yang berkinerja rendah mana yang tinggi d) kurangnya motivasi beberapa pegawai yang disebabkan pendapatan yang dirasa belum mencukupi, usia sudah mendekati masa pensiun, jaminan kesehatan yang belum memadai dan kesempatan untuk berprestasi atau mendapat penghargaan yang masih dirasa kurang. Kemudian untuk penelitian selanjutnya, agar mempelajari lebih mendalam apabila akan menggunakan penilaian kinerja sebagai variabel bebasnya. Variabel kepuasan kerja masih layak untuk digunakan sebagai variabel bebas. Bila menggunakan analisa jalur (*path analysis*) dalam uji hipotesis, agar lebih mendalami metode *trimming* dan juga uji Sobel.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, D.M., H. K. Tjahjono dan Rr. S. H. Wahyuningsih. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul. *Proceeding Health Architecture*. 1(1) : 53-66.
- Darmawan, A dan M.A. Putri. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perguruan Tinggi di Batam. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, Volume 10 (1), April 2017: 1 - 18.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi 9. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. H. 2012. *Manajemen*. Edisi Ke-2. BPFE. Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Keuangan nomor 291/KMK.01/2017 tentang *Pedoman Penilaian Kinerja Berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Keputusan Menteri Keuangan nomor 467/KMK.01/2014 tentang *Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Luthans, F. 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Terjemahan Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P. dan Winong Rosari. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Terjemahan Diana Angelica. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Meilitha, A. dan J.M. Logahan. 2013. Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja, Perencanaan Karir Dan Partisipasi Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Logitech Saptanugraha. *Tesis*. Universitas Bina Nusantara.

- (<http://thesis.binus.ac.id/doc/Lain-lain/2012-2-00951-MN%20WorkingPaper001.pdf>, diakses 16 Juli 2018)
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media. Bogor.
- Pardede, R. dan R. Manurung. 2014. *Analisis Jalur (Path Analysis) : Teori dan Aplikasi Dalam Riset Bisnis*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Riduwan dan E.A. Kuncoro. 2017. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, S.P. dan T.A. Judge. 2017. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. SalembaEmpat. Jakarta.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Andi. Yogyakarta.
- Sumanto. 2014. *Statistika Terapan*. CAPS (Center of Academic Publishing Service). Yogyakarta.
- Tania A. dan E.M. Sutanto. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife Di Surabaya. *AGORA, Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis*. Vol. 1, No. 3: 1702-1710.
- Sancoko, R. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang. *Tesis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Malang. (<http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/349>, diakses 16 Juli 2018)
- Santoso, M.H. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mitra Cimalati Di Cilacap. *AGORA, Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis*. Vol. 2, No. 1 : 585-588.
- Tim Metodologi Penelitian. 2007. *Metodologi Penelitian*. PPS Universitas Wijaya Putra. Surabaya.
- Wardhani, W.K., H. Susilo dan M. Iqbal. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 2 No. 1 Februari 2015: 1 - 10.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.