

Industrial Management

Pengaruh Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional

Kusmeri

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia
Corresponding Author: kusmeri@gmail.com,+6281977663373

Abstrak – Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia sampai saat ini dipandang masih rendah jika dibandingkan dengan negara lain yang lebih maju. Penerapan tunjangan kinerja berupa pemberian remunerasi, merupakan upaya Pemerintah untuk meningkatkan kinerja aparatur. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor penentu tinggi dan rendahnya kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh remunerasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional. Populasi penelitian ini adalah seluruh ASN pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional berjumlah 149 orang diambil sampel 80 orang dengan menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu quota sampling. Penelitian ini terdiri dari atas dua variabel eksogen (independent variable) yaitu remunerasi dan kepuasan kerja, satu variabel moderator yaitu komitmen organisasi, dan satu variabel endogen (dependent variable) yaitu kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan metode Variance-based SEM atau Partial Least Square (SEM-PLS) yang dilakukan dengan program WarpPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi maupun kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja pegawai. Komitmen organisasi sebagai moderasi hubungan antara remunerasi dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berpengaruh signifikan, sehingga apabila pegawai mendapatkan kenaikan remunerasi dan peningkatan kepuasan kerja, maka diprediksi akan meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Copyright ©2018 Department of industrial engineering. All rights reserved.

Kata Kunci: Remunerasi, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan Kinerja pegawai.

1 Pendahuluan

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia sampai saat ini dipandang masih rendah jika dibandingkan dengan negara lain yang lebih maju. Penerapan tunjangan kinerja berupa pemberian remunerasi, merupakan upaya Pemerintah untuk meningkatkan kinerja aparatur. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor penentu tinggi dan rendahnya kinerja pegawai. Kinerja ASN pada dasarnya merupakan kewajiban dan tanggung jawab setiap aparatur negara. Kinerja dapat diukur dari hasil kerja atau output yang dihasilkan setiap aparatur dengan kualitas terbaik sebagai cermin dari prestasi, komitmen, dan

kepuasan kerja dalam rangka memberikan kontribusi untuk kemajuan organisasi.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan pegawai, pegawai yang telah terpenuhi kebutuhannya akan merasa dan memiliki kepuasan atas apa yang telah dikerjakannya. Sebaliknya, apabila ketidakpuasan terjadi maka salah satu kebutuhannya tidak terpenuhi. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu tinggi dan rendahnya kinerja pegawai [1].

Dengan terpenuhinya kebutuhan melalui remunerasi dan meningkatnya rasa kepuasan kerja maka akan timbul komitmen terhadap organisasi. Komitmen akan terjadi apabila pegawai telah merasa nyaman dan puas atas apa yang telah mereka dapatkan baik melalui

remunerasi ataupun bentuk penghargaan lainnya. Studi tentang komitmen terhadap organisasi telah banyak dilakukan dan konsep komitmen telah didefinisikan dan diukur dengan berbagai cara. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi memiliki probabilitas yang kecil untuk keluar dari organisasi. Komitmen sebagai tingkah laku individu yang mempunyai kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, semangat sukarela untuk berusaha meningkatkan organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus berada dalam organisasi [2].

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh remunerasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi, dan pengaruh komitmen organisasi dalam peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Utama, Perpustakaan Nasional.

2 Metodologi

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Utama, Perpustakaan Nasional yang beralamat di Jalan Salemba Raya No. 28A, Jakarta Pusat.

Populasi penelitian ini adalah seluruh ASN pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional berjumlah 149 orang diambil sampel 80 orang dengan menggunakan teknik nonprobability sampling yaitu quota sampling.

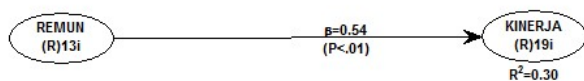
Penelitian ini terdiri dari atas dua variabel eksogen (*independent variable*) yaitu remunerasi dan kepuasan kerja, satu variabel moderator yaitu komitmen organisasi, dan satu variabel endogen (*dependent variable*) yaitu kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data menggunakan metode Variance-based SEM atau Partial Least Square (SEM-PLS) yang dilakukan dengan program WarpPLS 3.0.

3 Hasil dan Pembahasan

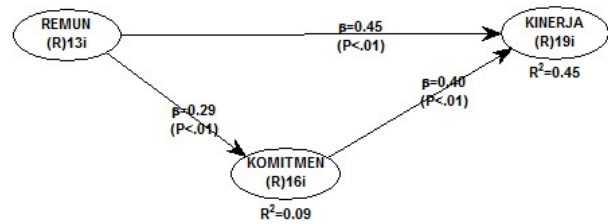
3.1 Pengujian Direct Effect dan Indirect Effect Variabel Remunerasi

Pengujian *direct effect* antara variabel remunerasi dengan variabel kinerja pegawai, adalah seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1 *Direct Effect* Variabel Remunerasi dengan Variabel Kinerja Pegawai

Pengujian *indirect effect* antara variabel remunerasi dengan variabel kinerja pegawai dengan variabel komitmen organisasi sebagai mediasi dengan persamaan adalah seperti terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2 *Indirect Effect* Variabel Remunerasi dengan Variabel Kinerja Pegawai, dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi

Besarnya pengaruh *indirect effect* diperoleh melalui perhitungan menggunakan rumus VAF (*Variance Accounted for*). Hasil perhitungan pengaruh *indirect effect* untuk masing masing variabel secara parsial dengan menggunakan formula sebagai berikut [3]:

$$VAF = \frac{a \times c}{(a \times c) + b} \times 100\%$$

di mana:

- a = pengaruh tidak langsung Remunerasi terhadap Komitmen Organisasi
- b = pengaruh langsung Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai
- c = pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Jika nilai VAF di atas 80%, maka menunjukkan peran variabel pemediasi sebagai *full mediation*. Jika VAF bernilai antara 20% – 80%, maka menunjukkan peran variabel pemediasi sebagai *partial mediation*. Namun jika VAF kurang dari 20%, artinya tidak ada efek mediasi (Hair Jr et al., 2013).

Jadi pengaruh tidak langsung berdasarkan model pada Gambar 2, yaitu pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{(0,290)(0,400)}{(0,290)(0,400) + (0,540)} \times 100\%$$

$$= 0,177$$

$$= 17,7\%$$

Hasil pengujian pada Gambar 1, berdasarkan teori Kock, menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* remunerasi (REMUN) terhadap kinerja pegawai (KINERJA) adalah sebesar 0,54 dan signifikan pada $p < 0,01$. Hasil pengujian pada Gambar 2, menunjukkan *indirect effect* remunerasi (REMUN) terhadap kinerja pegawai (KINERJA) turun menjadi 0,45 namun tetap signifikan. Dengan demikian menunjukkan bentuk *partial mediation* atau dengan kata lain komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Bentuk *partial mediation* ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan satu-satunya pemediasi hubungan remunerasi terhadap kinerja pegawai namun terdapat faktor pemediasi lain. Hasil perhitungan pengaruh *indirect effect* melalui perhitungan menggunakan rumus VAF diperoleh nilai 17,7%. Nilai VAF kurang dari 20% menunjukkan hampir tidak ada efek

mediasi dari variabel pemediasi. Hasil pengujian tersebut menunjukkan dukungan terhadap hipotesis bahwa remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak berperan sebagai pemediasi antara remunerasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional.

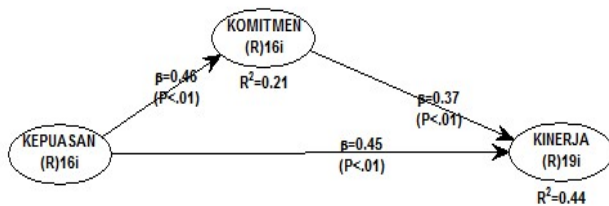
3.2 Pengujian Direct Effect dan Indirect Effect Variabel Kepuasan Kerja

Pengujian *direct effect* antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pegawai, adalah seperti terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Direct Effect Variabel Kepuasan Kerja dengan Variabel Kinerja Pegawai

Pengujian *indirect effect* antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja pegawai dengan variabel komitmen organisasi sebagai mediasi dengan persamaan adalah seperti terlihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Indirect Effect Variabel Kepuasan Kerja dengan Variabel Kinerja Pegawai, dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi

Pengaruh tidak langsung berdasarkan model pada Gambar 4, yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi, adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{VAF} &= \frac{(0,460)(0,370)}{(0,460)(0,370) + (0,560)} \times 100\% \\ &= 0,233 \\ &= 23,3\% \end{aligned}$$

Hasil pengujian pada Gambar 3, menunjukkan bahwa koefisien *direct effect* kepuasan kerja (KEPUASAN) terhadap kinerja pegawai (KINERJA) adalah sebesar 0,56 dan signifikan pada $p < 0,01$. Hasil pengujian pada Gambar 4, menunjukkan *indirect effect* kepuasan kerja (KEPUASAN) terhadap kinerja pegawai (KINERJA) turun menjadi 0,45 namun tetap signifikan. Dengan demikian menunjukkan bentuk *partial mediation* atau dengan kata lain komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Bentuk *partial mediation* ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi bukan satu-satunya pemediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai namun terdapat faktor pemediasi lain. Hasil perhitungan pengaruh *indirect effect* melalui perhitungan

menggunakan rumus VAF diperoleh nilai 23,3%. Nilai VAF lebih dari 20% menunjukkan bahwa peran variabel pemediasi sebagai *partial mediation*. Hasil pengujian tersebut menunjukkan dukungan terhadap hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berperan sebagai pemediasi parsial hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional.

3.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*), diketahui bahwa *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *compositer reliability* telah memenuhi syarat. Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (*inner model*) yang terdiri dari uji kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R^2 . Uji kecocokan model (*model fit*) dilakukan sebelum melakukan uji signifikansi *path coefficient* dan R^2 . Uji kecocokan model (*model fit*) ini digunakan untuk mengetahui apakah suatu model memiliki kecocokan dengan data yang ada.

Pada uji kecocokan model ini, terdapat 3 indeks pengujian, yaitu *average path coefficient* (APC), *average R-squared* (ARS), dan *average variances factor* (AVIF) dengan kriteria APC dan ARS diterima dengan syarat $p\text{-value} < 0,05$ dan AVIF lebih kecil dari 5. Hasil output *model fit indices* dari program WarpPLS 3.0 adalah seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Output Model Fit Indices

Indeks	$p\text{-value}$	Kriteria	Keterangan
APC	0,331	$p < 0,05$	Terpenuhi
ARS	0,403	$p < 0,05$	Terpenuhi
AVIF	1,103	good if < 5	Terpenuhi

Berdasarkan output *model fit indices* di atas, bahwa APC memiliki indeks sebesar 0,331 dengan nilai $p\text{-value} < 0,001$. Sedangkan ARS memiliki indeks sebesar 0,403 dengan $p\text{-value} < 0,001$. $p\text{-value}$ kedua indeks tersebut menunjukkan hasil di bawah 0,05 yang berarti memenuhi kriteria APC dan ARS. AVIF juga menunjukkan indeks di bawah 5, yaitu sebesar 1,103. Dengan demikian, maka *inner model* dapat diterima.

Hasil korelasi antar konstruk diukur dengan melihat *path coefficients* dan tingkat signifikansinya. Tingkat signifikansi yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebesar 5% ($< 0,05$). Serta *effect size* dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu lemah (0,02); medium (0,15) dan besar (0,35). Nilai *effect size* di bawah 0,02 menunjukkan pengaruh variabel laten prediktor sangat lemah [4]. Berikut ini hipotesis yang dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dugaan penelitian yang terdiri dari 5 hipotesis, yaitu:

- H1 : Terdapat pengaruh remunerasi terhadap komitmen organisasi
H2 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

H3 : Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai

H4 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

H5 : Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Nilai *path coefficients* dan *p-value*, berdasarkan pengolahan data hasil penelitian, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Nilai *Path Coefficients* dan *p-Value*

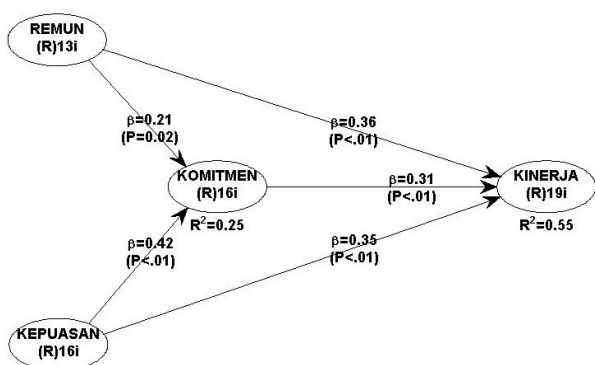
	Remun	Kepuasan	Komitmen	Kinerja
<i>Path Coefficient</i>	Remun			
	Kepuasan			
	Komitmen	0,214	0,416	
	Kinerja	0,360	0,355	0,313
<i>p-Value</i>	Remun			
	Kepuasan			
	Komitmen	0,022	< 0,001	
	Kinerja	< 0,001	< 0,001	0,001

Nilai *standard error* dan *effect size*, berdasarkan pengolahan data hasil penelitian, dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Nilai *Standard Error* dan *Effect Size*

	Remun	Kepuasan	Komitmen	Kinerja
<i>Std Error for Path Coefficient</i>	Remun			
	Kepuasan			
	Komitmen	0,104	0,102	
	Kinerja	0,094	0,081	0,095
<i>Effect Size for Path Coefficient</i>	Remun			
	Kepuasan			
	Komitmen	0,063	0,190	
	Kinerja	0,196	0,199	0,158

Gambar 5 merupakan hasil penelitian dari *effect size* yang telah diperoleh berdasarkan pengolahan data. Angka yang disajikan merupakan pembulatan dari *path coefficients* dan *p-values*.



Gambar 5 Model Hasil Penelitian

Persamaan permodelan:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_3 \xi_3 + \gamma_4 \xi_4 + \zeta_2$$

di mana:

η = vektor perubahan laten endogen

β = koefisien pengaruh variabel endogen terhadap endogen

γ = koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap endogen

ξ = vektor perubahan laten eksogen

ζ = vektor perubahan residual

Hasil pengujian konstruk tahap pertama dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Pengujian Konstruk Tahap Pertama

No.	Variabel	Path Coefficient	p-Value	Std Error
1	Remunerasi terhadap Komitmen Organisasi	0,214	0,022	0,104
2	Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	0,416	< 0,001	0,102

Berdasarkan Tabel 4, diketahui *path coefficient* masing-masing variabel yang dapat dimasukkan dalam persamaan model pertama adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,214\xi_1 + 0,416\xi_2 + \zeta_1$$

Hasil pengujian konstruk tahap kedua dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 Pengujian Konstruk Tahap Kedua

No.	Variabel	Path Coefficient	p-Value	Std Error
1	Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai	0,360	< 0,001	0,094
2	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,355	< 0,001	0,081
3	Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	0,313	0,001	0,095

Berdasarkan Tabel 5, diketahui *path coefficient* masing-masing variabel yang dapat dimasukkan dalam persamaan model pertama adalah sebagai berikut:

$$\eta_2 = 0,313 \eta_1 + 0,360\xi_3 + 0,355\xi_4 + \zeta_2$$

Hasil uji hipotesisnya dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Independen	Dependen	Nilai β	P-Value	Keputusan
H1	Remunerasi	Komitmen Organisasi	0,214	0,022	Diterima
H2	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	0,416	< 0,001	Diterima
H3	Remunerasi	Kinerja Pegawai	0,360	< 0,001	Diterima
H4	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0,355	< 0,001	Diterima
H5	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai	0,313	< 0,001	Diterima

Berdasarkan Tabel 6, dapat diperoleh bahwa:

1. Uji Hipotesis 1 diterima, di mana variabel remunerasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi pada Sekrtariat Utama Perpustakaan Nasional dengan nilai β 0,214 dengan *p-value* 0,022.

2. Uji Hipotesis 2 diterima, di mana variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasi pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional dengan nilai β 0,416 dengan p -value < 0,001.
3. Uji Hipotesis 3 diterima, di mana variabel remunerasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional dengan nilai β 0,36 dengan p -value < 0,001.
4. Uji Hipotesis 4 diterima, di mana variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional dengan nilai β 0,355 dengan p -value < 0,001.
5. Uji Hipotesis 5 diterima, di mana variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional dengan nilai β 0,313 dengan p -value < 0,001.

Besarnya pengaruh *indirect effect* diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

1. Remunerasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi:

$$\begin{aligned} \text{VAF} &= \frac{(0,214)(0,313)}{(0,214)(0,313) + (0,540)} \times 100\% \\ &= 0,110 \\ &= 11\% \end{aligned}$$

Nilai VAF kurang dari 20%, artinya tidak ada efek mediasi.

2. Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi:

$$\begin{aligned} \text{VAF} &= \frac{(0,416)(0,313)}{(0,416)(0,313) + (0,560)} \times 100\% \\ &= 0,189 \\ &= 18,9\% \end{aligned}$$

Nilai VAF kurang dari 20%, namun nilai tersebut dipandang mendekati 20%, artinya bahwa variabel komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial.

3.4 Pembahasan

Hasil penelitian yang diperoleh telah diuraikan sebelumnya, yang meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model mediasi, dan evaluasi model struktural (*inner model*), maka selanjutnya dilakukan pembahasan untuk masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut:

1. Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sama dengan teori atau temuan dalam penelitian sebelumnya, yang membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi [5]. Nilai R^2 dapat dilihat pada *effect size*, nilainya sebesar 0,063 yang berarti bahwa variabel

remunerasi mempengaruhi variabel komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional RI. Hasil ini tergolong kelompok *effect size medium* sehingga menunjukkan bahwa remunerasi punya peran cukup penting dari perspektif praktis dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel remunerasi dapat mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang sedang.

Kesimpulannya, semakin baik remunerasi yang diberikan maka komitmen organisasi semakin meningkat. Untuk itu, Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional perlu mendorong langkah-langkah yang akan mempengaruhi pada terbentuknya komitmen organisasional dengan meningkatkan remunerasi yang diterima pegawai. Indikator remunerasi yang paling perlu ditingkatkan utamanya pada aspek keadilan, di mana dalam kenyataannya masih terdapat beban kerja yang berbeda namun diberikan remunerasi yang sama. Sedangkan indikator yang paling dominan adalah remunerasi yang diberikan membuat penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan. Dengan adanya remunerasi, penghasilan pegawai cukup untuk memenuhi kebutuhan, akibatnya akan terwujud komitmen organisasi yang semakin kuat.

2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut didukung dengan teori atau temuan dalam penelitian sebelumnya, yang menyebutkan variabel kepuasan kerja dan kompensasi secara serempak dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi [6]. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai R^2 dapat dilihat pada *effect size*, nilainya sebesar 0,190 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel komitmen organisasi pada pegawai Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional RI. Hasil ini tergolong kelompok tingkat signifikan *effect size medium* sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja punya peran cukup penting dalam meningkatkan komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan dapat mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang sedang. Kesimpulannya, semakin baik tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka komitmen organisasi semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional perlu membuat kebijakan dan mengambil langkah-langkah yang dapat mempengaruhi pada terbentuknya komitmen organisasional dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Indikator kepuasan kerja yang paling perlu ditingkatkan utamanya pada aspek kepuasan dengan rekan kerja. Kerjasama perlu ditingkatkan baik sesama pegawai, antara atasan dan bawahan maupun dengan unit kerja lain. Keberhasilan seseorang bukan hanya ditentukan cara kerjanya dan kemampuan individu, tetapi juga hubungan baik sesama rekan sekerja sehingga apabila terdapat kesulitan dalam pekerjaan bisa saling melengkapi. Sedangkan pekerjaan yang menarik merupakan indikator yang paling dominan dalam berkontribusi pada kepuasan kerja.

3. Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan ini juga didukung hasil penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa, remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota [5]. Nilai R^2 dapat dilihat pada *effect size*, nilainya sebesar 0,196 yang berarti bahwa variabel remunerasi mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional RI. Hasil ini tergolong kelompok *effect size medium* sehingga menunjukkan bahwa remunerasi punya peran cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional perlu melakukan upaya-upaya peningkatan remunerasi dengan cara meningkatkan implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi. Beberapa indikator pada variabel remunerasi perlu mendapatkan perhatian terutama pada tingkat remunerasi yang kompetitif dan setara dengan instansi lain yang telah mendapatkan tunjangan remunerasi lebih baik. Hal lain yang perlu perhatian adalah masih adanya ketidakadilan dalam pemberian remunerasi kepada setiap pegawai, ukuran utama dari pemberian remunerasi masih didominasi oleh jumlah kehadiran pegawai, bukan dari kinerja pegawai. Di samping itu penyusunan dan penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) juga harus menggambarkan beban kerja dan penilaian kinerja yang sebenarnya.

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sama dengan teori atau temuan dalam penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa, secara parsial maupun bersama-sama variabel motivasi, kepuasan, dan komitmen organisasional terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai [7]. Penelitian lain menyebutkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai [8,9,10]. Nilai R^2 dapat dilihat pada

effect size, nilainya sebesar 0,199 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional RI. Hasil ini tergolong kelompok *effect size medium* sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja punya peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada tingkat sedang.

Kesimpulannya, semakin baik kepuasan kerja yang diberikan maka kinerja pegawai semakin meningkat. Kepuasan kerja yang lebih baik dapat mempengaruhi anggotanya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan yaitu melalui peningkatan kepuasan kerja. Untuk itu, Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional perlu meningkatkan kepuasan kerja, melalui perbaikan sistem promosi yang lebih transparan dan akuntabel. Kepuasan kerja juga dapat ditingkatkan dengan menjalin hubungan yang lebih baik antara pegawai dengan atasan maupun sesama pegawai, sehingga terjalin kerjasama yang baik dan saling membantu untuk mencapai target kinerja individu maupun lembaga. Kelemahan dilapangan yang paling dominan adalah kerjasama antar unit kerja belum terjalin dengan baik dalam mencapai target kinerja lembaga, hal ini diperlukan kepemimpinan yang kuat dan mampu mengkoordinasikan antar unit kerja.

5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sama dengan teori atau temuan dalam penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen [5]. Sedangkan dalam penelitian lainnya disebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota [8,9,10]. Nilai R^2 dapat dilihat pada *effect size*, nilainya sebesar 0,158 yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi mempengaruhi variabel kinerja pegawai pada pegawai Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional. Hasil ini tergolong kelompok *effect size medium* sehingga menunjukkan bahwa komitmen organisasi punya peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada tingkat sedang.

Kesimpulannya bahwa, komitmen organisasi yang lebih baik dapat mempengaruhi anggotanya meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional, dalam hal ini perlu melakukan upaya yang akan mempengaruhi pada

peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi. Loyalitas terhadap organisasi adalah hal utama bagi setiap anggota organisasi. Loyalitas harus tetap terbangun dan ditingkatkan sehingga kinerja pegawai tetap dapat ditingkatkan. Pada dasarnya komitmen organisasi pada ASN sangat tinggi, kecenderungan untuk keluar organisasi bisa dikatakan sangat kecil. Namun loyalitas tersebut pada sebagian pegawai belum sebanding dengan tingkat kinerja yang diharapkan organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal tersebut dikarenakan banyak hal, di antaranya tingkat kompetensi dengan beban kerja tidak sesuai, sistem manajemen kinerja belum berjalan dengan baik, penegakan disiplin kerja belum berjalan dengan baik, dll. Untuk itu diperlukan upaya manajerial, sehingga loyalitas tersebut dapat dimanfaatkan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

4 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional, artinya semakin baik remunerasi yang diberikan, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri pegawai.
- 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri pegawai.
- 3) Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional, artinya semakin baik tingkat remunerasi, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
- 5) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional, artinya semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri pegawai, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

- 6) Komitmen organisasi sebagai pemediasi antara remunerasi dengan kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional hampir tidak ada efek mediasinya.
- 7) Komitmen organisasi memediasi secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, di mana bentuk *partial mediation* ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional bukan satu-satunya pemediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai namun terdapat faktor pemediasi lain. Hasil pengujian menunjukkan dukungan terhadap hipotesis bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional berperan sebagai pemediasi parsial hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat Utama Perpustakaan Nasional.

Daftar Pustaka

- [1] Robbins, S.P. (2007). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- [2] Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, I.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 408-414.
- [3] Ghozali, I. Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [4] Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0*. Yogyakarta: ANDI.
- [5] Indramanto, E.N.A., & Harnoto, (2017). *Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Anggota Dengan Kepuasan Karier Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. Pascasarjana (S2) STIE Dharmaputra Semarang: Bima Manajemen.
- [6] Tulim, A., Salim, S.R.A, & Siahaan, E. (2013). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Dosen serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Institut Teknologi Manajemen Internasional (ITMI) Medan. *Jurnal Manajemen Sains*, 1(1).
- [7] Utomo, J., & Suwardi. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati. Universitas Muria Kudus. *Analisis Manajemen*, 5(1).
- [8] Muslih. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 11(1).
- [9] Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3).
- [10] Sulistyanto, & Hudori, M. (2016). Implementasi CSR PT. Incasi Raya Pangian Sebagai Bentuk Kepedulian kepada Masyarakat Sekitar. *Jurnal Citra Widya Edukasi*, 8(2), 157-165.