

KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI SALAH SATU PENENTU KINERJA PEGAWAI

Endang Suswati dan Arif Budianto

Universitas Gajayana Malang

Email: end_sus06@yahoo.com¹, sifulan212@gmail.com²

Abstract

Human resources are one of the important assets of the organization. Human resources will support a variety of high-performance operational organization, which in turn will facilitate the organization to achieve its objectives. Commitment to the organization is the level of identification and engagement of individuals in an organization. The research was conducted at the tax office whose job is to oversee and manage the tax revenue. This task is a heavy burden considering the tax revenue to supply 70% of the total state revenue each year. The research objective was to determine the effect of organizational commitment consists of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment on employee performance. Samples taken are as many as 70 employees were determined by the method of census, so expect quite a high level of accuracy. While the tools of analysis used in this study is multiple linear regression. The results showed that affective commitment, continuance commitment, and normative commitment have an influence on the performance of employees simultaneously. The partial, only affective commitment, and continuance commitment which has positive and significant effect on performance, while normative commitment does not affect the performance of the employee.

Keywords: *Komitmen Organisasi, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Kinerja Pegawai*

Abstrak

Sumber daya manusia adalah salah satu aset penting dalam organisasi. Sumber daya manusia yang berkinerja tinggi akan mendukung berbagai operasional organisasi yang pada akhirnya akan mempermudah organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Komitmen terhadap organisasi merupakan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak yang bertugas untuk mengawasi dan mengelola penerimaan dari sektor pajak. Tugas ini merupakan beban yang cukup berat mengingat penerimaan dari sektor pajak menyuplai 70% lebih dari total penerimaan negara setiap tahunnya. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh antara komitmen organisasi yang terdiri dari affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment terhadap kinerja pegawai. Sampel yang diambil adalah sebanyak 70 pegawai yang ditentukan dengan metode sampling jenuh (sensus) sehingga tingkat keakuratannya diharapkan cukup tinggi. Sedangkan alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai secara simultan. Adapun secara parsial, hanya affective commitment, dan continuance commitment yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan normative commitment tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Komitmen Organisasi, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Kinerja Pegawai*

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi yang baik dan profesional merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa dipisahkan dari organisasi. Hal ini memiliki arti bahwa seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi harus dimanfaatkan sebaik mungkin, termasuk sumber daya manusia di dalamnya.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung dari kinerja masing-masing anggota organisasi. Semakin tinggi kinerja anggota organisasi tersebut, semakin besar peluang organisasi itu meraih tujuannya. Mangkunegara (2010) Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja adalah komitmen organisasi dari anggota organisasi tersebut.

Meyer dan Allen, 1997 menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah karakteristik hubungan antara anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki dampak terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2009) terbagi menjadi tiga, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan akan nilai-nilainya. *Continuance commitment* merupakan nilai ekonomi yang dirasakan bila bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Normative commitment* merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan moral atau etis. Komitmen organisasional sebagai suatu kondisi yang dirasakan oleh pegawai yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasional kerja yang dimiliki, dalam bentuk *continuance commitment*, *affective commitment*, *normative commitment* (Meyer, Allen dan Gellaty dalam Greenberg dan Baron, 2000).

Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja (Kaswan, 2012). Bilmoneva dan Kusnanto (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi dosen

pembelajaran klinik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja dosen. Hal ini didukung juga oleh Robert Walton dalam Armstrong M (2005) menggarisbawahi pentingnya sebuah komitmen untuk meningkatkan kinerja, untuk itu harus berubah cara pandang dalam mengelola organisasi dari tradisional kependekatan manusia.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah institusi pemerintah dibawah Kementerian Keuangan yang bertugas untuk mengawasi dan mengelola penerimaan dari sektor pajak. Tugas ini merupakan beban yang cukup berat mengingat penerimaan dari sektor pajak menyuplai 70% lebih dari total penerimaan negara setiap tahunnya. Total penerimaan ini nantinya digunakan untuk keberlangsungan pembangunan nasional seperti penyediaan infrastruktur, fasilitas pendidikan, fasilitas kesehatan, keamanan, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pajak mempunyai fungsi yang strategis dalam suatu negara.

Perkembangan sosial ekonomi masyarakat dan pembangunan nasional yang semakin kompleks membuat DJP terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam bidang perpajakan yang dinamakan dengan reformasi perpajakan (*tax reform*). Reformasi ini telah berjalan selama tiga dekade. Reformasi pertama dilakukan di tahun 1983 dengan merubah sistem pemungutan pajak, yaitu *Official Assessment System* menjadi *Self Assesment System*. Reformasi kedua dilakukan di tahun 1989, yaitu dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak (KPP) dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KP PBB). Pembentukan dua jenis kantor ini bertujuan untuk mengubah paradigma perpajakan yang selama ini terkesan inspektif menjadi berorientasi pelayanan terhadap masyarakat. Reformasi yang terakhir dimulai di tahun 2002 dan merupakan perombakan besar-besaran terhadap sistem administrasi perpajakan. Reformasi yang biasa disebut dengan *Modernisasi Perpajakan* ini mencakup bidang manajemen sumber daya manusia, struktur organisasi, *business process*, teknologi informasi dan komunikasi, serta pelaksanaan *good governance*. Dalam bidang manajemen sumber daya manusia, sasaran utama yang ingin dicapai adalah terwujudnya pegawai pajak yang berkinerja tinggi sehingga mendukung operasional Direktorat Jenderal Pajak dan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan fenomena yang sudah diuraikan, telah mendorong penulis sebagai peneliti untuk meneliti tentang komitmen dan kinerja. Rumusan masalah dalam penelitian ini Apakah *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai? Apakah *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?.

2. KERANGKA TEORITIS

2.1 Komitmen Organisasi

Mowday *et.al.* dalam Meyer & Allen, 1997 mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Komitmen organisasi merupakan perasaan bangga, setia, dan kemauan anggota terhadap organisasinya.

Robbins dan Judge (2009) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak kepada suatu organisasi beserta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

2.1.1 Komponen Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2009) menyatakan ada tiga macam komponen komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan akan nilainya. Sebagai contoh: seorang anggota LSM mungkin memiliki *affective commitment* yang tinggi untuk organisasinya karena merasa bahwa bekerja di LSM itu adalah panggilan hati nuraninya.

Umam (2010) mengatakan bahwa individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi yang berarti terhadap organisasi dibanding individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Individu dengan *affective commitment* yang tinggi juga bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan yang komitmennya lebih rendah.

2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasakan bila bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Contohnya: seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan jika ia mengundurkan diri dari perusahaan tersebut justru akan menghancurkan ekonomi keluarganya.

Meyer & Allen, (1997) menyatakan bahwa individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan lebih bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan yang rendah. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi pada tahap tertentu justru bisa merasakan kejenuhan sehingga bisa menurunkan kinerjanya.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan moral atau etis. Sebagai contoh: seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin akan bertahan dalam organisasi karena ia merasa “meninggalkan seseorang dalam kondisi sulit” jika ia pergi.

Meyer & Allen (1997) menyatakan bahwa individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat untuk organisasi. Oleh karena itu, *normative commitment* cenderung berhubungan positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance* (kinerja), *work attendance*, dan *organizational citizenship*. Selain itu *normative commitment* juga berdampak kuat pada suasana pekerjaan. Namun hubungan

normative commitment dan tingkah laku *extra role* lebih lemah jika dibandingkan dengan *affective commitment*.

Berdasarkan beberapa penelitian, *normative commitment* yang tinggi juga berkorelasi *negative* dengan keadaan stress yang dialami oleh anggota organisasi (Begley & Czajka; Jamal; Ostroff & Kozlowski; Reilly & Orsak dalam Allen & Meyer, 1997).

Griffin (2004) menyebutkan ada tiga cara untuk memperkuat komitmen organisasi, yaitu dengan menentukan :

1. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah remunerasi finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Kompensasi mempunyai tiga macam bentuk, yaitu upah (*wages*), gaji (*salary*), insentif (*incentives*).

2. Tunjangan (*benefit*)

Tunjangan yaitu hal-hal lain di luar kompensasi yang disediakan organisasi untuk para pekerjanya. Tunjangan ini bentuknya bermacam-macam, misalnya pembayaran untuk waktu tidak bekerja (seperti cuti sakit, atau liburan), dan tunjangan asuransi.

3. Perencanaan karir karyawan

Perencanaan karir akan membantu karyawan memetakan bidang apa yang diminati dan melihat kesempatan yang ada di dalam organisasi tersebut.

2.2. Kinerja (*Job Performance*)

Menurut Mangkunegara (2010) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut sesuai dengan perannya di dalam perusahaan.

Mathis dan Jackson (dalam Umam, 2010) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

5. Hubungan mereka dengan organisasi

2.2.1. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Simamora (2001) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Bernardin dan Russel (1993) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah "*A Way of measuring the contribution of individuals to their organization*" yang berarti "Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja".

2.3. Hipotesis

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. *Affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. *Affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. Hasil uji regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients	t-hitung	Signifikansi-t
Konstanta	2.988	12.217	0.000
<i>Affective commitment</i> (X ₁)	0.140	2.172	0.033
<i>Continuance commitment</i> (X ₂)	0.190	3.127	0.003
<i>Normative commitment</i> (X ₃)	0.001	0.016	0.987
R	0.553		
R ²	0.305		
Adjusted R ²	0.274		
F	9.672		
Signifikansi-F	0.000		

Sumber: Data primer yang diolah dengan program SPSS, 2012

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan), yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan dengan pendekatan survey. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara, Kota Malang.

Adapun latar belakang dipilihnya KPP ini sebagai obyek penelitian adalah karena prestasi yang pernah diraih yaitu menjadi kandidat Kantor Pelayanan Percontohan tingkat Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2009 sesuai Surat Sekretaris Direktorat Jenderal Pajak nomor S-178/PJ.01/ 2009 tanggal 1 Mei 2009. Sumber datanya data primer, metode pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara. Populasi yang diambil dalam penelitian ini semua pegawai KPP Pratama Malang Utara yang berjumlah 70 orang. Sedangkan sampel yang diambil adalah seluruh pegawai yang berjumlah (n)=70 dan atasan langsung yang menilai kinerja pegawai. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode *sampling jenuh* (sensus). Analisis yang digunakan Analisis Regresi Linier Berganda.

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Analisis Regresi

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel *independen* yang terdiri dari *affective commitment* (X1), *continuance commitment* (X2), *normative commitment* (X3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Nilai R^2 pada *Tabel 1* sebesar 0,305 atau 30,5% yang berarti bahwa komponen komitmen organisasi yang terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* dapat menjelaskan variasi perubahan kinerja pegawai sebesar 30,5% sedangkan sisanya 69,5% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2. Pengujian Hipotesis

4.2.1. Hasil Uji Statistik t (*t-test*)

Hasil *t-test* digunakan untuk menguji signifikansi antara variabel bebas yaitu *affective commitment* (X1), *continuance commitment* (X2), dan *normative commitment* (X3) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Y) secara parsial (individu).

Berdasarkan hasil perhitungan regresi di *Tabel 1*, dapat dibuat analisis sebagai berikut :

- *Affective commitment* (X1) berpengaruh signi-

fikan terhadap kinerja pegawai (Y) yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,033 < 0,05$. Jadi *affective commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikan 0,05.

- *Continuance commitment* (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,05$. Jadi *continuance commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikan 0,05.
- *Normative commitment* (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,987 > 0,05$. Jadi *normative commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikan 0,05.

4.2.2. Hasil Uji Statistik F (*F-test*)

F-test digunakan untuk menguji signifikansi antara variabel bebas yaitu *affective commitment* (X1), *continuance commitment* (X2), dan *normative commitment* (X3) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai (Y) secara simultan (bersama-sama).

Dari hasil perhitungan di *Tabel 1*, diketahui bahwa nilai signifikansi *F-test* sebesar 0,000 yang berarti bahwa nilai signifikansi tersebut $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Jadi disimpulkan bahwa *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan pada taraf uji signifikan 0,05.

4.3. PEMBAHASAN

4.3.1. Pengaruh komponen komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial.

Berdasarkan hasil analisis data, *affective commitment*, dan *continuance commitment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Hasil ini menunjukkan bahwa jika *affective commitment* yang dimiliki pegawai naik, maka kinerja juga naik. Begitupula *continuance commitment*. Jika *continuance commitment* yang dimiliki pegawai naik, maka kinerja juga naik. Hasil penelitian ini sesuai penelitian Shaw et

al., (2003) menyatakan bahwa dalam dimensi komitmen, *affective commitment* sebagai penentu kinerja individu/ kinerja pegawai. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2012) yang menyebutkan bahwa *affective commitment*, dan *continuance commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hubungan antara *affective commitment* dengan kinerja juga didukung oleh pernyataan Steers (dalam Umam, 2010) bahwa *affective commitment* banyak dipengaruhi oleh karakteristik personal, pengalaman kerja, dan karakteristik organisasi. Karakteristik personal misalnya masa kerja dan pendidikan. Lamanya masa kerja akan mendapatkan pengalaman kerja yang semakin banyak sehingga kemampuan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan pun semakin kuat. Sebagian besar pegawai KPP Pratama Malang Utara mempunyai masa kerja yang lama, sehingga pengalaman kerjanya pun semakin banyak. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi juga berpengaruh terhadap kemampuan dalam memecahkan masalah pekerjaan yang dihadapi. Hasil penelitian nampak bahwa mayoritas pegawai KPP Pratama Malang Utara mempunyai pendidikan yang tinggi, D3 dan S1 bahkan sampai tingkat S2.

Umam (2010) mengatakan bahwa individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi yang berarti terhadap organisasi dibanding individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. Individu dengan *affective commitment* yang tinggi juga bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan yang komitmennya lebih rendah.

Pegawai yang *continuance commitmentnya* tinggi akan berpengaruh signifikan terhadap kerjanya karena dia merasa membutuhkan organisasi tersebut. Lalu, untuk terus mendapatkan manfaat dan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dia akan berusaha bekerja dengan baik. Hal ini didukung oleh sistem pemberian tunjangan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang berdasarkan pemingkatan jabatan (*job grade*).

Job grade adalah klasifikasi dalam pemberian tunjangan kepada pegawai yang disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab, risiko jabatan / pekerjaan yang diemban, dan kerjanya. Oleh karena itu, pegawai yang ingin memperoleh tunjangan yang lebih, maka secara otomatis dituntut untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Adapun *normative commitment* menurut hasil penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Hal ini dapat dilihat dari hasil *t-test* yang telah dilakukan dimana nilai signifikansi *normative commitment* $0,987 > 0,05$. Hasil ini berarti tidak sesuai dengan hipotesis penelitian ini, yaitu *normative commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Wiener (dalam Umam, 2010) menyatakan bahwa *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama individu di dalam organisasi.

Meyer & Allen (1997) menyatakan bahwa *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang berharga bagi individu yang tidak bisa dibalas kembali.

Argyris, Rousseau, dan Schein dalam Meyer (2002) menyatakan bahwa *normative commitment* dipengaruhi oleh kontrak psikologis antara anggota dan organisasinya. Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan saling memberi timbal balik. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa kontrak psikologis yang efektif harusnya mengandung unsur pengembangan karier karyawan, pemberian kompensasi dan tunjangan yang layak, serta adanya fleksibilitas waktu antara pekerjaan dan keluarga. Ini adalah kontrak psikologis dari sisi organisasi. Sedangkan dari sisi pegawai, mereka seharusnya memberikan usaha ekstra, dan mengembangkan kompetensi dalam bekerja sebagai timbal balik dari apa yang diberikan oleh organisasi.

Nampaknya faktor yang mempengaruhi *normative commitment* sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja yaitu adanya mutasi pegawai. Di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, mutasi berlaku merata untuk semua

pegawai baik di jabatan struktural maupun fungsional, vertikal maupun horizontal. Direktorat Jenderal Pajak adalah instansi pemerintah pusat, sehingga ruang lingkup mutasi mencakup seluruh wilayah di Indonesia. Pola mutasi sendiri selama ini tidak jelas, apakah berdasarkan kinerja, atau *home base*, atau lain sebagainya. Ketidakjelasan pola mutasi ini tentu merepotkan pegawai misalnya dari sisi hubungan mereka dengan keluarga, biaya hidup yang meningkat terutama bagi pegawai yang sudah berkeluarga namun tinggal terpisah dengan keluarganya karena terkena mutasi, dan lain sebagainya. Hal ini didukung oleh banyaknya responden yang menginginkan adanya pola mutasi yang jelas.

4.3.2. Pengaruh komponen komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai secara simultan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa komponen komitmen organisasi yang terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji simultan (*F-test*) yang telah dilakukan dimana nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ pada taraf signifikan 0,05.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bilmoneva dan Kusnanto pada tahun 2005 dengan judul "Hubungan Antara Komitmen Terhadap Organisasi Dengan Kinerja Dosen Pembelajaran Klinik di AKPER Swasta di Pekanbaru" yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Jaramillo, Mulki, Marshall 2003, *Findings indicate that the relationship between organizational commitment and job performance is positive and stronger for sales employees than for nonsales employees.*

Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Rodwell pada tahun 1998 meneliti hubungan persepsi tim kerja, komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan.

Robert Walton dalam Armstrong M (2005) menggaris bawahi pentingnya sebuah komitmen

untuk meningkatkan kinerja, untuk itu harus berubah cara pandang dalam mengelola organisasi dari tradisional kependekatan manusia. Komitmen organisasi bisa mempengaruhi kinerja secara signifikan karena pegawai yang komitmennya tinggi tidak sekedar menjadi anggota yang pasif tetapi aktif memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Ivancevich (2006) mengatakan bahwa seorang karyawan yang komitmen organisasinya tinggi akan mempersepsikan tujuan dirinya dan tujuan organisasi sebagai hal pribadi. Jadi, pegawai yang berkomitmen akan merasa bahwa kepentingan perusahaan adalah kepentingan dirinya juga, masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah yang harus dipecahkan oleh dirinya juga. Pegawai juga memiliki penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi sehingga akan mendukung operasional organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. *Affective commitment*, dan *continuance commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara secara parsial. Adapun *normative commitment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
2. *Affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan.

5.2. Saran

1. KPP Pratama Malang Utara diharapkan untuk terus membina komitmen organisasi para pegawainya karena komitmen organisasi mereka selama ini tinggi dan terbukti bahwa hal itu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2. *Affective commitment* dapat lebih diberdayakan antara lain dengan memperbanyak keterlibatan pegawai pada kegiatan organisasi, tidak memberi perlakuan yang berbeda

antara pegawai dengan calon pegawai yang ada di kantor tersebut, memperbanyak kegiatan informal terutama yang melibatkan pegawai dan para keluarganya sehingga tercipta suasana kekeluargaan, serta membuka pintu selebar-lebarnya untuk mengembangkan kompetensi pegawai misalnya memberi kesempatan yang sama kepada semua pegawai untuk ikut pendidikan pelatihan (diklat) yang ada.

3. *Continuance commitment* dapat lebih diberdayakan dengan mengoptimalkan *job grade*, diharapkan agar grade benar-benar diberikan atas dasar kinerja pegawai sehingga menciptakan keadilan bagi pegawai. *Continuance commitment* juga bisa diberdayakan misalnya dengan meningkatkan asuransi kesehatan yang mampu melindungi pegawai beserta keluarganya dengan premi yang terjangkau.
4. *Normative commitment* dapat diberdayakan dengan memperjelas pola mutasi pegawai selama ini. Disarankan agar pola mutasi disesuaikan dengan *home base* masing-masing pegawai.
5. Hasil penelitian ini semoga bisa dikembangkan lebih lanjut melalui penelitian dimasa yang akan datang. Pengembangan juga bisa dilakukan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengingat komitmen organisasi hanya berpengaruh sebesar 30,5% terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong M, 2005, *The Art of HRD Managing People*, Volume 4, Published by Crest Publishing House New Delhi.
- Bateman, Thomas S., dan Snell, Scott A. 2008. *Manajemen (Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang kompetitif) Edisi 7 buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Bernadin, H.John, Joyce E.A. Russel, 1993. *Human Resources Management*, Mc. Grow Hill, Inc, Singapore
- Bilmoneva, Kusnanto. 2005. *Hubungan Antara Komitmen terhadap Kinerja Dosen Pembelajaran Klinik di AKPER Swasta di Pekanbaru*. hlm.1-10.
- Fernando Jaramilloa1, Jay Prakash Mulki, Greg W. Marshall 2003, *A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance*: Elsevier Inc. All rights reserved.
- Greeberg, j. & Baron, R. A, 2000, *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Humanside of Work*. Seventh ed, New York, NYC: Prentice-Hall International
- Griffin, Ricky. 2004. *Manajemen Jilid 1*, Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, Robert, dan Matteson, 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Penerbit Erlangga (PT Gelora Aksara Pratama)
- Jason D. Shaw, John E. Delery, Mohamed H.A. Abdulla, 2003, *Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country*, Journal of Business Research 56
- Kaswan. 2012. *MSDM untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Mangkunegara, A P. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisa-sional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace (Theory, Research and Application)*. London: Sage Publications.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L 2002. *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. J Vocat Behav.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW. 1979. *The measurement of organizational commitment*. J Vocat Behav.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (dari Teori ke Praktik)*. Murai Kencana.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2009. *Perilaku Organisasi buku 1 Edisi 12*. Penerbit Salemba Empat.

- Rodwell. 1998. *The Relations Among Work – Related Perception Integral Role of Communication*.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi Abad ke-21 Edisi 6 Jilid 2*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Setiawan, H A. 2012. “Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Sahid Raya Yogyakarta di Sleman DIY)”. Yogyakarta. Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit Graha Ilmu.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

BIOGRAFI PENULIS

Penulis Pertama adalah dosen di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajayana Malang. Penulis mengambil studi doktor di Universitas Airlangga Surabaya, pada tahun 2002. Fokus pengajaran dan penelitian pada manajemen sumber daya manusia dan pengembangannya. Untuk informasi lebih lanjut, dapat berkorespondensi melalui e-mail: end_sus06@yahoo.com.

Penulis Kedua adalah alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gajayana Malang. Penulis mengambil studi S1 pada tahun 2008.