

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Pada Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Solo Raya)**

Parji ¹⁾

Amin Wahyudi ²⁾

Suprihatmi Sri Wardiningsih ³⁾

1, 2, 3.) Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail: ¹⁾ omji.sip@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyses (1) significance effect motivation on organizational commitment; (2) significance effect job satisfaction on organizational commitment; (3) significance effect motivation on employee performance (4) significance effect job satisfaction on employee performance; (5) significance effect organizational commitment on employee performance; (6) effect motivation on employee performance mediated organizational commitment (7) effect job satisfaction on employee performance mediated organizational commitment. This study is sensus research, using location in State Treasury Service Office/KPPN Solo Raya, using sample of 109 employees. Data collecting with questionnaire technique through validity and reliability test. To test hypothesis using path analysis. The result shows that (1) motivation have a significance effect on organizational commitment; (2) job satisfaction have a significance effect on organizational commitment; (3) motivation have a significance effect on employee performance; (4) job satisfaction have a significance effect on employee performance; (5) organizational commitment have a significance effect on employee performance; (6) effect of motivation on employee performance mediated organizational commitment (7) effect of job satisfaction on employee performance mediated organizational commitment.

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

PENDAHULUAN

"Salah satu tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi" (Vermeeren et al., 2014: 1). "Sistem operasi organisasi dan SDM adalah dua faktor penting dalam praktik manajemen, namun aset yang paling penting adalah sumber daya manusianya" (Alami et al., 2015: 251). Organisasi masih banyak yang belum menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam proses inovasi, padahal kunci untuk mencapai kinerja organisasi adalah perilaku kerja inovatif dari para SDM mereka (Javed et al., 2017: 32). "Sumber daya manusia adalah aset terbesar dari setiap organisasi yang dapat memastikan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi" (Okoye & Raymond, 2013: 251). "Kualitas SDM memainkan peran penting terhadap kesuksesan organisasi, organisasi harus senantiasa memahami komitmen SDM serta berusaha membangun dan memeliharanya" (Amin Wahyudi, 2008: 13). Dengan demikian, dapat diperoleh

pemahaman bahwa sumber daya manusia (SDM) sampai saat ini masih merupakan elemen paling penting untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, tanpa dukungan SDM maka fungsi-fungsi organisasi tidak akan terlaksana dengan baik. Era globalisasi menuntut setiap organisasi mampu mencapai keunggulan kompetitif melalui perilaku kerja SDM yang inovatif, karena hal tersebut memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan dan kesuksesan organisasi.

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, diperlukan adanya peningkatan kinerja karyawan. "Kinerja pekerjaan (*job performance*) didefinisikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu atau kelompok saat melaksanakan tugas" (Schermerhorn dalam Almutairi 2016: 232). Kinerja organisasi adalah tanda yang menunjukkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien, salah satu elemen yang dapat dinilai adalah kinerja karyawan. Parameter yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, pengetahuan, dan kreativitas individu terhadap hasil kerja yang dicapai sesuai tanggung jawab selama periode tertentu (Muda et al., 2014: 36).

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Menurut Olusadum & Anulika (2018: 63) "Motivasi memiliki dampak positif pada kinerja staf dan juga membantu mengurangi atau meminimalkan inefisiensi dalam suatu organisasi". Motivasi adalah faktor moneter (gaji, bonus, dan insentif) dan non moneter (kondisi kerja, status pekerjaan, keamanan kerja, pengayaan pekerjaan) yang mendorong staf melakukan pekerjaan (Zameer et al., 2014: 296). Temuan empiris mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan didukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014); Cong & Van (2013); Dharmanegara et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil temuan lain yang dilakukan oleh Salleh et al. (2011); Achmad Rizky dkk. (2014); Muda et al. (2014); Riana (2015); dan Florida Dessy Putri Sanuddin & A.M. Rosa Widjojo (2013) menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian, dimana motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Menurut Luthans (dalam Gholizade et al., 2014:140), kepuasan kerja memiliki tiga dimensi yaitu (1) kepuasan kerja adalah respon emosional positif terhadap status pekerjaan, (2) kepuasan kerja ditentukan oleh cara pemenuhan kebutuhan dan harapan. Misalnya, jika karyawan merasa bahwa mereka bekerja lebih keras dan menerima lebih sedikit gaji daripada yang lain di organisasi lain, mereka cenderung memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan atau kolega mereka. Tetapi jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka; (3) kepuasan kerja mewakili sikap terhadap berbagai kondisi di tempat kerja termasuk pekerjaan, gaji, peluang karier, mentoring dan lain-lain. Dalam beberapa temuan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cong & Van (2013); Madhuri et al. (2014); Masydzulhak et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian Agung Gita Subakti (2013); Florida Dessy Putri Sanuddin & A.M. Rosa Widjojo (2013); Tetra Hidayati & Rahmawati (2015); Dharmanegara et al. (2016) memperoleh temuan yang berbeda, di mana kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* dari beberapa penelitian tersebut di atas, menunjukkan adanya kesenjangan temuan penelitian mengenai pengaruh langsung

motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ketidakkonsistenan hasil temuan dapat saja terjadi karena perbedaan fenomena, paradigma variabel amatan, dan *setting* yang diteliti, sehingga hal ini mengakibatkan masing-masing penelitian mempunyai keunikan tersendiri.

Untuk mengisi kesenjangan temuan penelitian tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, para peneliti dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel mediasi. Hal ini disebabkan karena dalam riset Sumber Daya Manusia seringkali model penelitian tidak hadir dalam bentuk pengaruh langsung, terkadang hubungan dua variabel tersebut dimediasi oleh fenomena lain seperti komitmen organisasional. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai SKPD di Pemda Kendari. Pada penelitian yang dilakukan Masydzulhak et al. (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Asian Isuzu Casting Center Jakarta.

Komitmen organisasional karyawan telah menjadi salah satu sikap kerja paling populer yang telah dipelajari oleh para praktisi dan peneliti kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan. "Salah satu alasan komitmen telah menarik perhatian para peneliti, karena organisasi tergantung pada komitmen karyawan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja unggul" (Irefin & Mechanic, 2014:33). Menurut Mowday et al. (dalam Almutairi, 2016: 233) komitmen organisasional karyawan adalah keyakinan yang kuat dan penerimaan dari karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya demi nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan posisi organisasi. Mayer & Allen (dalam Almutairi, 2016:233) mengklasifikasikan komitmen organisasional menjadi tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan (berkelanjutan) dan komitmen normatif. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, termasuk keyakinan dan keinginan mengenai pencapaian tujuan organisasi. Komitmen berkelanjutan mengacu pada perasaan kewajiban karyawan untuk tetap bersama organisasi. Komitmen normatif didasarkan pada biaya yang dikeluarkan oleh karyawan jika mereka ingin meninggalkan organisasi. Namun menurut pandangan Meyer & Allen, komitmen afektif lebih penting bagi karyawan dan sangat bermanfaat bagi organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara afektif cenderung memiliki serangkaian reaksi dan perilaku positif di tempat kerja, serta kesediaan untuk berkontribusi pada tujuan organisasi.

Sejalan dengan hasil penelitian Rizal et al. (2014) dan Masydzulhak et al. (2016), memotivasi peneliti untuk mengembangkan model dengan menggunakan sampel karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) di Solo Raya. Alasan lain yang menjadipertimbangan, karena penelitian mengenai peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan KPPN di Solo Raya sampai saat ini belum pernah ada yang melakukan.

Hal yang menarik dari penelitian ini, bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi (*organizational commitment*) memegang peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan terkait dengan proses reformasi birokrasi KPPN. Karyawan KPPN yang kinerjanya baik di antaranya dapat dinilai dari kompetensi dan kemauan bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), sebaliknya karyawan yang tidak konsisten menerapkan SOP dalam pekerjaannya umumnya menghasilkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian untuk menilai baik tidaknya kinerja karyawan, salah satu hal yang perlu diperiksa terlebih dahulu bukan dari motivasi dan kepuasan kerja yang

dimiliki karyawan, melainkan komitmen yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan. Karyawan yang kinerjanya baik dapat terjadi karena dalam dirinya memiliki komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga segala kemampuan dan upaya karyawan akan dicurahkan demi kesuksesan organisasi. Komitmen organisasional karyawan dapat terjadi, karena didorong oleh motivasi bekerja yang baik serta faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan bekerja mendapat pemenuhan dari organisasi. Sebagai bentuk komitmen terhadap proses reformasi birokrasi, komitmen organisasional karyawan harus senantiasa ditumbuhkembangkan. Hal ini penting untuk menghapus stigma negatif yang ada selama ini seperti pelayanan yang lambat, waktu pelayanan yang tidak pasti, ataupun prosedur yang tidak jelas.

Uraian di atas memberikan implikasi strategik bagi instansi di semua jajaran KPPN di Solo Raya mengenai alur hubungan kausalitas antara motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, bahwamotivasi dan kepuasan kerja dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional karyawan. Upaya organisasi menumbuhkembangkan komitmen organisasional karyawan untuk mencapai kinerja unggul (*excellence performance*) amat penting dilakukan, dengan cara memberikan dukungan pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, menganalisis signifikansi pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasional pada karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Solo Raya.

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPPN di Solo Raya sebanyak 109 orang terdiri dari 55 karyawan KPPN Surakarta, 28 karyawan KPPN Klaten, dan 26 karyawan KPPN Sragen. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi atau studi sensus yaitu mengambil seluruh elemen yang ada pada wilayah penelitian untuk dijadikan responden. Dengan demikian karyawan KPPN di Solo Raya yang akan digunakan sebagai responden adalah 109 orang.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat instrumen meliputi motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan KPPN di Solo Raya terhadap pelaksanaan tugas selama periode tertentu dan diukur berdasarkan kriteria penilaian tertentu. Menurut Furtwengler dalam Prihono dkk. (2016: 2067) aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu kecepatan penyelesaian pekerjaan, kualitas pekerjaan, layanan kepada masyarakat, pemahaman konsep nilai dalam bekerja, keterampilan interpersonal, mental sukses, terbuka dengan perubahan, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, dan inisiatif.

Motivasi adalah faktor-faktor pendorong kerja bersumber dari dalam dan dari luar diri karyawan KPPN di Solo Raya untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Untuk mengukur motivasi mengacu pada teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang dikemukakan oleh Malayu SP Hasibuan (2004:158) dengan sebelas dimensi yaitu mencintai pekerjaan, kesadaran untuk meningkatkan prestasi, pengakuan prestasi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, keinginan untuk maju,

kesadaran mengembangkan potensi diri, gaji, hubungan antara rekan sekerja, hubungan antara karyawan dengan atasan, kondisi kerja, kebijakan organisasi.

Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan karyawan KPPN di Solo Raya terhadap pekerjaan, situasi kerja, dan berbagai aspek di tempat kerja. Kepuasan kerja diukur atas lima dimensi kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans dalam Sattar *et al.*, (2012:137) yaitu *work, pay, promotion, supervision, and co-worker*.

Komitmen organisasional adalah komitmen karyawan terhadap organisasi KPPN di Solo Raya yang menunjukkan adanya suatu kekuatan relatif dari individu dalam menghayati (mengidentifikasi) tujuan dan nilai-nilai organisasi serta tingkat keterlibatannya dalam mendukung tujuan organisasi. Untuk mengukur komitmen organisasional menggunakan *Original Commitment Scale Items* yang dikembangkan oleh Allen & Meyer dalam Stephen (2007:24). Instrumen komitmen organisasional terdiri dari 9 item mengukur dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2). Sangat Tidak Setuju (1).

Pengujian Data

Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan rumus Korelasi Pearson dan *Cronbach Alpha*.

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

2. Teknik analisis data

Teknik analisis data menggunakan analisis jalur bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Analisis jalur disusun berdasarkan lima persamaan regresi sebagai berikut.

$$KO = a + b M + e$$

$$KIN = a + b_1 M + b_2 KO + e$$

$$KO = a + b KK + e$$

$$KIN = a + b_1 KK + b_2 KO + e$$

$$KIN = a + b_1 M + b_2 KK + b_3 KO + e$$

Keterangan:

M = Motivasi

KK = Kepuasan Kerja

KO = Komitmen Organisasi

KIN = Kinerja Karyawan

a = konstanta

b = Koefisien regresi (*Unstandardized Coefficients*)

e = *error*

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 s/d hipotesis 5 dilakukan melalui uji t dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis 6 dan hipotesis 7 menggunakan Uji Sobel yang dihitung melalui *Online Sobel Calculator*.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi responden penelitian ini disajikan seperti tabel berikut.

Tabel 1. Analisis Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
JenisKelamin	Laki-laki	44	40,37
	Perempuan	65	59,63
	Total	109	100
Tingkat Pendidikan	SMA	64	58,72
	D1	8	7,34
	D3	14	12,84
	S1	18	16,51
	S2	5	4,59
Total	109	100	
Tingkat Usia	25 – 35 Tahun	39	35,78
	46 – 55 Tahun	52	47,71
	> 55	18	16,51
Total	109	100	
Jabatan	Kepala Sub Bagian	3	2,75
	Kepala Seksi	11	10,09
	Pelaksana	95	87,16
Total	109	100	

Sumber: Data primer diolah

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dengan uji Korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa semua item untuk variabel motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan semuanya valid, ditunjukkan dengan *p value* < 0,05.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Item	<i>p value</i>				α	Keterangan
	Motivasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Kinerja Karyawan		
1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
6	0,000		0,000	0,000	0,05	Valid
7	0,000		0,000	0,000	0,05	Valid
8	0,000		0,000	0,000	0,05	Valid
9	0,000		0,000	0,000	0,05	Valid
10	0,000			0,000	0,05	Valid
11	0,000				0,05	Valid

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen diperoleh hasil bahwa instrumen untuk variabel motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel karena masing-masing variabel menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Kriteria uji	Kesimpulan
Motivasi	0,956	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,917	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,940	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,977	0,60	Reliabel

Sumber: Output SPSS

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linier berganda tidak terjadi masalah multikolinieritas, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, tidak terjadi masalah autokorelasi, dan residual normal.

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji Multikolinieritas	<i>Tolerance</i> (0,896; 0,869; 0,785) > 0,1 <i>VIF</i> (1,116; 1,151; 1,274) < 10	Tidak terjadi multikolinieritas
Uji Heteroskedastisitas	(0,540; 0,840; 0,347) > 0,05	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
Uji Autokorelasi	<i>p value</i> (0,501) > 0,05	Tidak terjadi Autokorelasi
Uji Normalitas	<i>p value</i> (0,213) > 0,05	Residual normal

Sumber: Output SPSS

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Langkah-langkah perhitungan analisis jalur dilakukan dengan melakukan analisis regresi terhadap kelima model, dengan menggunakan bantuan program SPSS.

1. Uji Pengaruh Langsung

Berdasarkan analisis regresi, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Jalur	Koefisien Jalur	Nilai t	Sig.	Kesimpulan
M→KO	b= 0,205	3,487	0,001	H1 diterima
KK→KO	b= 0,478	3,985	0,000	H2 diterima
M→KIN	b1 = 0,192	2,527	0,013	H3 diterima
KK→KIN	b2 = 0,651	4,076	0,000	H4 diterima
KO→KIN	b3 = 0,695	5,493	0,000	H5 diterima

Sumber: Output SPSS

- a. Pengujian Hipotesis 1
Berdasarkan hasil analisis regresi, pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai t hitung = 3,487 dan *p value* (0,001) < 0,05 berarti H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di KPPN Solo Raya.
- b. Pengujian Hipotesis 2
Berdasarkan hasil analisis regresi, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai t hitung = 3,985 dan *p value* (0,000) < 0,05 berarti H0 ditolak dan H2 diterima. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di KPPN Solo Raya.
- c. Pengujian Hipotesis 3
Berdasarkan hasil analisis, pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung = 2,527 dan *p value* (0,013) < 0,05 berarti H0 ditolak dan H3 diterima. Dengan demikian motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya.
- d. Pengujian Hipotesis 4
Berdasarkan hasil analisis, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung = 4,076 dan *p value* (0,000) < 0,05 berarti H0 ditolak dan H4 diterima. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya.
- e. Pengujian Hipotesis 5
Berdasarkan hasil analisis, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung = 5,493 dan *p value* (0,000) < 0,05 berarti H0 ditolak dan H5 diterima. Dengan demikian komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Pengaruh Mediasi)

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan dengan perhitungan *Sobel Test*, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil *Sobel Test*

Jalur	Nilai z	z tabel	Kesimpulan
M→KO→KIN	3,104	1,98	H6 diterima
KK→KO→KIN	3,392	1,98	H7 diterima

Sumber: *Output Sobel Online Calculator*

- a. Pengujian Hipotesis 6
Hasil uji hipotesis 6 berdasarkan perhitungan *Sobel test* di atas diperoleh nilai z sebesar 3,104 > z tabel (1,98) dengan tingkat signifikansi 5%, maka membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Dengan demikian H6 diterima.
- b. Pengujian Hipotesis 7
Hasil uji hipotesis 7 berdasarkan perhitungan *Sobel test* di atas diperoleh nilai z sebesar 3,392 > z tabel (1,98) dengan tingkat signifikansi 5%, maka membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Dengan demikian H7 diterima.

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

1. Pembahasan

a. Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen organisasional

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di KPPN Solo Raya. Semakin tinggi motivasi, komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi. Tingkat motivasi karyawan, ditentukan oleh faktor-faktor pendorong kerja baik bersumber dari dalam (intrinsik) dan dari luar diri (ekstrinsik) karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Motivasi intrinsik ditunjukkan dari kecintaan karyawan terhadap pekerjaan, kesadaran untuk meningkatkan prestasi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Berdasarkan hasil kuesioner, komitmen karyawan terhadap organisasi ditunjukkan dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan. Komitmen afektif diwujudkan dalam bentuk ikatan emosional karyawan terhadap organisasi seperti perasaan bahagia bisa bekerja di organisasi, ikut merasakan permasalahan yang dialami organisasi. Komitmen normatif diwujudkan dalam bentuk kepercayaan dan loyalitas untuk tetap tinggal dalam organisasi tempat bekerja. Komitmen kontinuan diwujudkan dalam bentuk sikap bahwa meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja adalah suatu kerugian. Implikasi dari temuan penelitian ini, peningkatan kinerja karyawan di KPPN Solo Raya dapat diwujudkan melalui peningkatan motivasi karyawan. Pimpinan di setiap level organisasi KPPN Solo Raya harus memberikan perhatian terhadap motivasi karyawan, di mana motivasi karyawan dalam bekerja dapat timbul dari berbagai kebutuhan dan situasi di tempat kerja. Pemenuhan kebutuhan karyawan dapat membantu manajemen dalam memotivasi karyawan bekerja, untuk selanjutnya dapat meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan pendapat Berg (2011: 3) motivasi adalah prediktor penting dari komitmen, komitmen karyawan ditunjukkan dari motivasi mereka untuk mencurahkan waktu dan energi demi organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014); Cong & Van (2013); Dharmanegara et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan di KPPN Solo Raya. Semakin tinggi kepuasan kerja, komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi. Implikasi dari temuan ini, komitmen organisasional karyawan di KPPN Solo Raya dapat tumbuh karena karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan yang didapatkannya, akan tercermin pada sikap positif dalam bekerja dan selanjutnya akan menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan, pimpinan di setiap level organisasi KPPN Solo Raya harus mendukung terciptanya kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat diupayakan dengan memberikan kepercayaan dalam pekerjaan, kebijakan gaji karyawan yang semakin baik, memberikan pelatihan dan peluang promosi yang objektif dan adil, dan mendorong terciptanya kualitas hubungan kerja yang semakin baik. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Malik et al., (2010) dan Nagar (2012) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Komitmen karyawan terhadap organisasi terbentuk karena adanya perasaan puas karyawan terhadap pekerjaan.

c. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Kebutuhan-kebutuhan baik dari dalam dan dari luar diri karyawan apabila semakin mendapat pemenuhan, menunjukkan bahwa motivasi karyawan dalam bekerja akan semakin meningkat, dan dengan motivasi tersebut akan memacu karyawan untuk bekerja secara optimal sesuai dengan tuntutan organisasi. Semakin tinggi motivasi, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Implikasi dari temuan penelitian ini, peningkatan kinerja karyawan di KPPN Solo Raya dapat diwujudkan melalui peningkatan motivasi karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 67) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Untuk menghasilkan kinerja unggul, kemampuan adalah faktor penting yang harus dimiliki, selain itu perlu didukung dengan motivasi. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014); Cong & Van (2013); Dharmanegara et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Semakin tinggi kepuasan kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Implikasi dari temuan ini, karyawan di KPPN Solo Raya yang merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung menunjukkan reaksi dan perilaku positif di tempat kerja, sehingga dengan kepuasan kerja tersebut karyawan akan terpacu untuk bekerja dengan lebih baik sesuai dengan tuntutan organisasi, untuk selanjutnya akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil temuan ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Cong & Van (2013); Madhuri et al. (2014); Masydzulhak et al. (2016); dan Ramon et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja karyawan

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Karyawan dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi, menunjukkan adanya itikad dan keterlibatan yang semakin kuat untuk mendukung tujuan organisasi, sehingga karyawan akan berupaya memberikan hasil kerja terbaik demi kesuksesan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Tella et al. (2007: 6) bahwa komitmen organisasional merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi ditunjukkan dari keyakinan yang sungguh-sungguh untuk mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk berusaha demi kepentingan organisasi, dan adanya keinginan kuat untuk terus menjadi anggota organisasi. Implikasi dari temuan ini, peningkatan kinerja karyawan di KPPN Solo Raya dapat diwujudkan melalui peningkatan komitmen organisasional. Untuk menumbuhkan komitmen organisasional karyawan, pimpinan harus memperhatikan pentingnya keadilan perlakuan organisasi terhadap karyawan seperti penilaian kinerja yang objektif, keadilan kompensasi, memberikan kepercayaan dalam pekerjaan, memberikan pelatihan dan peluang pengembangan diri. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yeh & Hong (2012); Thamrin (2012); Madhuri et al. (2014);

Dharmanegara et al. (2016); Masydzulhak et al. (2016) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

f. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasional

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasional adalah variabel yang dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Hal ini didukung dari hasil Uji Sobel, ditunjukkan dengan p value $(0,001) < 0,05$. Implikasi dari temuan penelitian ini, bahwa peningkatan kinerja karyawan di KPPN Solo Raya dapat dicapai apabila sebelumnya karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi terlebih dahulu, dan komitmen organisasional karyawan dapat terjadi karena adanya motivasi bekerja yang baik. Dengan demikian motivasi dalam bekerja dapat mendorong tumbuhnya komitmen organisasional karyawan, selanjutnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat menjadi sarana untuk mencapai kinerja yang semakin baik. Hasil penelitian ini didukung temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Rizal et al. (2014) yang menyatakan komitmen organisasional terbukti sebagai variabel yang memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai SKPD di Pemda Kendari.

g. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen organisasional.

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa komitmen organisasional adalah variabel yang dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di KPPN Solo Raya. Hal ini didukung dari hasil Uji Sobel, ditunjukkan dengan p value $(0,016) < 0,05$. Implikasi dari temuan penelitian ini, bahwa peningkatan kinerja karyawan di KPPN Solo Raya dapat dicapai apabila sebelumnya karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi terlebih dahulu, dan komitmen organisasional karyawan dapat terjadi karena adanya karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mendorong tumbuhnya komitmen organisasional karyawan, selanjutnya komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat menjadi sarana untuk mencapai kinerja yang semakin baik. Hasil penelitian ini didukung temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Masydzulhak et al. (2016) yang menyatakan, komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Asian Isuzu Casting Center Jakarta.

2. Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi pimpinan di KPPN Solo Raya bahwa peningkatan kinerja organisasi di KPPN Solo Raya perlu didukung oleh para karyawan berkinerja unggul, yang mampu mengelola perbendaharaan negara secara profesional dan akuntabel. Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus senantiasa menumbuhkembangkan komitmen organisasional karyawan. Untuk meningkatkan komitmen organisasional pimpinan di setiap level organisasi KPPN Solo Raya harus tetap fokus pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan merupakan unsur penting dalam mewujudkan kinerja unggul. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan kontribusi positif dalam mewujudkan *clean and good governance* di lingkungan organisasi KPPN Solo Raya.

Untuk mencapai tujuan tersebut pimpinan KPPN Solo Raya perlu mengambil kebijakan sebagai berikut:

a. Optimalisasi SDM

Dalam tataran internal, optimalisasi SDM perlu dilakukan dengan mengakomodasi pemenuhan SDM, pengembangan karir, pelatihan dan pengelolaan kinerja sesuai dalam rencana strategis KPPN Solo Raya 2015-2019. Hal ini dapat diimplementasikan melalui program jangka pendek berupa rotasi secara periodik dengan tujuan agar setiap pegawai mendapatkan kesempatan berkinerja dalam berbagai tugas pokok dan fungsi di organisasi sekaligus menekankan komitmen akan hak setiap pegawai untuk dapat berkontribusi positif dalam setiap bidang di dalam organisasi.

b. *Monitoring* terhadap Program Remunerasi

Perbedaan sikap karyawan terhadap penerapan program remunerasi dilihat dari ukuran *grading* remunerasi saat ini mengakibatkan adanya perbedaan kepuasan kerja, terutama berkenaan dengan beban kerja dan tanggung jawab individu. Untuk itu instansi KPPN di setiap wilayah perlu melakukan *monitoring* terhadap pelaksanaan remunerasi dengan tujuan menciptakan transparansi dan akuntabilitas antara karyawan struktural dan fungsional, untuk mengurangi distorsi, dan mencapai kesamaan persepsi mengenai sistem remunerasi. Dengan demikian akan terwujud *equal pay for equal work* yang selanjutnya dapat memotivasi karyawan sekaligus mendorong terwujudnya kepuasan kerja.

c. Kebijakan *Reward* dan *Punishment*

Kebijakan *reward* dan *punishment* dapat digunakan sebagai salah satu alat pemotivasi intrinsik bagi karyawan. Instansi KPPN perlu meninjau ulang, apakah kebijakan *reward* dan *punishment* sudah dilaksanakan secara efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemberian *reward* yang efektif perlu mempertimbangkan faktor-faktor intrinsik (*motivator*) sebagaimana dikemukakan dalam teori Herzberg. Instansi KPPN dapat mengaplikasikan *reward* efektif dalam bentuk pengakuan atas prestasi (rekognisi) serta adanya kesempatan meningkatkan karir yang jelas. Kebijakan *punishment* di setiap wilayah KPPN perlu diaplikasikan dengan tegas dan adil, sehingga dapat menumbuhkan kesadaran karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan tertib.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis, diperoleh kesimpulan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Solo Raya. Dengan demikian penelitian ini berhasil membuktikan seluruh hipotesis yang diajukan. Implikasi dari temuan ini, peningkatan kinerja karyawan di KPPN Solo Raya dapat diwujudkan melalui peningkatan komitmen organisasional. Untuk menumbuhkan komitmen organisasional karyawan, pimpinan harus tetap fokus pada peningkatan dua hal yang saling berkaitan yaitu motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Rizky, Marnis, dan Marzolina, 2014, "Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mestika Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru", *JOM FEKON*, Vol 1 (2), Hal. 1-11.
- Agung Gita Subakti, 2013, "Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Café X Bogor", *Binus Business Review*, Vol. 4 (2), Hal. 596-606.

- Alami, R., Sohaei, R., Berneti, A.K.M., Younesi, A., Farnia, M., and Mirzajani, H., 2015, "The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 6 (5), pp. 251-254.
- Amin Wahyudi, 2008, "Membangun Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Daya Saing Organisasi", *Jurnal Joglo*, Vol. 20 (1), Hal. 1-15.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Berg, I.F.W. van den, 2011, "Exploring Possible Relationships between Motivation and Commitment", *Masterthesis: Psychology Specialization Work and Organization*, Unpublished Manuscript, University of Tweente, Netherlands.
- Cong, N.N., and Van, D.N., 2013, "Effects of Motivation and Job satisfaction on Employees' Performance at Petrovietnam Nghean Construction Joints Stock Corporation (PVNC)", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 (6), pp.212-217.
- Dharmanegara, I.B.A., Sitiari, N.W., and Adelina, M.E., 2016, "The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant JobPerformance in State Plantation Denpasar", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 18 (2), pp. 41-50.
- Florida Dessy Putri Sanuddin dan A.M. Rosa Widjojo, 2013, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Tonasa", *Jurnal Modus*, Vol. 25 (2), Hal. 217-231.
- Gholizade, L., Masoudi, I., Maleki, M.R., Aeenparast, A., and Barzegar, M., 2014, "The Relationship between Job Satisfaction, Job Motivation, and Organizational Commitment in the Healthcare Workers: a Structural Equation Modeling Study", *International Journal of Hospital Research*, Vol. 3 (3), pp. 139-144.
- Irefin, P. and Mechanic, M.A., 2014, "Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State", *Journal Of Humanities and Social Science*, Vol. 19(3), pp. 33-41.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., and Khan, A.I., 2017, "Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (1), pp. 31-41.
- Madhuri, K., Prabhat, S., and Preeti, S., 2015, "The Effect of Organizational Commitment, And Job Satisfaction on Employee's Job Performance", *International Journal of Art & Humanity Science (IJAHHS)*, Vol. 1(2), pp.20-23.
- Malayu SP. Hasibuan, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Malik, O.F., Waheed, A. and Malik, K.R., 2010, "The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (11), November, pp. 223-235.
- Masydzulhak, Ali, H., and Anggraeni, L.D., 2016, "The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center", *Journal of Research in Business and Management*, Vo. 4 (10), pp: 01-10.
- Nagar, Komal, 2012, "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout ", *Journal:VIKALPA*, Vol. 37 (2), April–June, pp. 43-60.
- Okoye, P.V.C. and Raymond, A.E , 2013, "The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3 (910), pp. 250-268.
- Olusadum, Nnaeto Japhet and Anulika, Ndoh Juliet, 2018, "Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 9 (1), pp. 53-65.

- Prihono, Budiarta, I.K., dan Astika, I.B.P., 2016, "Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Spiritualitas Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Provinsi Bali", *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol.5 (7), Hal. 2063-2090.
- Ramon, B., Theresia, L., Lahuddin, A.H., and Ranti, G., 2018, "The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/Employees", *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung Indonesia, March 6-8-2018, pp.2541-2552.
- Riana, I.G., 2015, "Effects Motivation on Business Performance: The Mediation Role of Job Satisfaction And Leadership (A Study In Village Credit Institutions)", *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, Vol. 3 (2), pp. 1-11.
- Rizal, M., Idrus, M.S., Djumahir, and Mintarti, R., 2014, "Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 3 (2), pp. 64-79.
- Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W.A.W., and Yaakob, N.H.M., 2011, "The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 1 (4), pp. 147-154.
- Sattar, A., Nawaz, A., dan Khan, S., 2012, "The Contextual Impacts on Job Satisfaction of Employees in the Developing States Like Pakistan", *Universal Journal of Education and General Studies*, Vol. 1(5), May, pp. 136-145.
- Stephen, Jaros, 2007, "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Vol. 6(4), pp. 8-25.
- Thamrin, H.M., 2012, "The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3 (5), pp. 566-572.
- Tella, A., Ayeni, CVO., dan Popoola, SO., 2007, "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", *Journal Library Philosophy and Practice 2007*, April, pp. 1-16.
- Tetra Hidayati dan Rahmawati, 2015, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasidan Kinerja Pegawai serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Puskesmas di Kalimantan Timur)", *MADIC-Management Dynamics Conference, Seminar and Call for Paper, Strategic Agility: Thrive in Turbulent Environment (Research and Practices)*, Semarang 7 Oktober 2015, Hal. 1-20.
- Vermeeren, B., Beek, S.V., Steijn, B., Tummers. L., Lankhaar. M., and Poerstamper, R.J., 2014, "HRM and Its Effect on Employee, Organizational and Financial Outcomes in Health Care Organizations", *Journal of Human Resources for Health*, Vol. 12 (35), pp. 1-9.
- Yeh, H., and Hong, D., 2012, "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8 (2), pp. 50-59.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., and Amir, M., 2014, "The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 4 (1), pp. 293–298.