

## **DAMPAK PENILAIAN PRESTASI KERJA E-SKP TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA KOMITMEN ORGANISASI**

**R. Joko Kusmarhenoto**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email : joko.kusmarhenoto@gmail.com

**Muryati**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Nasharuddin Mas**

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

### **ABSTRACT**

This research aims to obtain empirical evidence of the ability of the E-SKP Job Performance Assessment in increasing Organizational Commitment both directly and through intervening Job Satisfaction. This type of research was quantitative research, and the method used was SEM-PLS. The data were obtained through a questionnaire distributed to 53 instructors UPTPK Singosari, Wonojati, and Pasuruan.

Empirical evidence obtained was the E-SKP Job Performance Assessment could increase Organizational Commitment, both directly and if through intervening Job Satisfaction. This empirical evidence was supported by descriptive statistics at very high average values. In addition, the weak item was in the instructors who are worried if they stopped working now on the Organizational Commitment variable. furthermore, the instructors felt that they did not obtain an appreciation for their work performance on the Job Satisfaction variable, and the instructor did not feel that the supporting activities helped their teaching ability on the E-SKP Instructor Job Performance Assessment variable. This research had made various efforts to reduce or eliminate the occurrence of "plagiarism", both data and others.

**Keywords:** E-SKP Work Achievement Assessment, Job Satisfaction, Organizational Commitment, BLK.

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kemampuan Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dalam meningkatkan Komitmen Organisasi baik secara langsung maupun melalui intervening Kepuasan Kerja. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah SEM-PLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 53 orang instruktur UPTPK Singosari, Wonojati, dan Pasuruan.

Bukti empiris yang diperoleh adalah Penilaian Prestasi Kerja E-SKP mampu meningkatkan Komitmen Organisasi, baik secara langsung maupun apabila melalui intervening Kepuasan Kerja. Bukti empiris ini didukung oleh statistik deskriptif yang berada pada nilai rata-rata sangat tinggi. Selain itu, item yang lemah terdapat pada instruktur khawatir jika mereka berhenti bekerja sekarang pada variabel Komitmen Organisasi. Kemudian, instruktur merasa tidak mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja mereka pada variabel Kepuasan Kerja, dan instruktur tidak merasakan bahwa kegiatan penunjang membantu kemampuan mengajar mereka pada variabel Penilaian Prestasi Kerja Instruktur E-SKP. Penelitian ini telah melakukan berbagai upaya untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya "plagiasi", baik data maupun lainnya.

**Kata Kunci:** Penilaian Prestasi Kerja E-SKP, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, BLK.

## Pendahuluan

Komitmen organisasi merupakan pencerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya (Kreitner & Kinichi, 2014). Allen & Meyer (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan indikasi sejauh mana seseorang karyawan mengalami masa kesatuan dengan organisasi mereka serta kemauan individu untuk bersama organisasinya. Allen & Meyer (1993) mengemukakan ada tiga alasan mengapa karyawan memiliki komitmen organisasi. Pertama, karena karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*affective commitment*); kedua, karyawan ingin tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan (*continuance commitment*) dan ketiga, karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan (*normative commitment*). Salah satu faktor yang diduga mampu meningkatkan komitmen organisasi adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*).

**Kepuasan kerja** merupakan keadaan dimana karyawan merasakan situasi kesenangan dari pekerjaannya atau itu adalah keadaan positif dan emosional karyawan sebagai akibat dari penilaian pekerjaan dan kinerjanya (Luthans, 2006). Jadi, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya menyangkut apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Dalam kehidupan organisasi, seringkali kepuasan kerja digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan organisasi.

Menciptakan kepuasan kerja sangat penting dan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan atau organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama proses kerja, terlepas dari apakah pekerjaan itu sarat teknologi atau tidak, namun pada akhirnya manusialah yang akan menjadikan pekerjaan itu efektif atau tidak (Luthans, 2006). Para peneliti di masa lalu menyarankan bahwa kepuasan kerja seseorang berasal dari bagaimana perasaannya lebih penting daripada pemenuhan kebutuhannya. Kepuasan kerja adalah aspek penting yang diinginkan organisasi untuk karyawan mereka. Konsep ini terkait dengan kinerja, produktivitas organisasi, komitmen, maupun OCB (Prerana, 2017).

Donald *et al.* (2016), menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment* dan *continuance commitment*, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment*. Studi ini sejalan dengan Aban *et al.* (2019), yang juga menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Manalo *et al.* (2020), menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang tinggi pada guru.

Meskipun umumnya peneliti telah menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, tetapi tidak semua dimensi komitmen organisasi signifikan. Sebagaimana hasil penelitian Donald *et al.* (2016) bahwa untuk dimensi *normative commitment*, adalah tidak signifikan. Hasil studi ini berbeda dengan bukti empiris yang ditemukan Samsi (2006) pada PT Persero Pelabuhan Indonesia III, yang menemukan bahwa komitmen karyawan dan komitmen pimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian teoritis maupun beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, sebagian besar membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hanya satu peneliti, yakni Donald *et al.* (2016), yang menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap salah satu indikator dari komitmen organisasi, yakni

*normative commitment*. *Research gap* penelitian ini adalah menduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Salah satu faktor yang tidak kalah pentingnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah Penilaian Prestasi Kerja E-SKP. Memasuki Tahun 2018 pemerintah dalam hal ini baik pemerintah pusat dan pemerintah daerah tentunya memulai siklus baru dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan tersebut seperti administrasi pemerintahan dan juga manajemen PNS. Manajemen PNS pada yang selalu harus menjadi perhatian seluruh Aparatur Sipil Negara adalah penyusunan SKP Tahun 2018. Oleh karena itu tidak salah kiranya jika kita mengingat kembali tahapan-tahapan dalam penyusunan SKP dimaksud.

Unur-unsur dalam penyusunan SKP Tahun 2018 terdiri atas Kegiatan Tugas Jabatan, Angka Kredit (bagi jabatan fungsional) dan target. Kegiatan tugas jabatan merupakan rencana kegiatan yang mengacu pada penetapan kinerja (RKT) pada satuan kerja sesuai dengan tugas jabatan. Sedangkan untuk target merupakan ukuran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan kualitas, kuantitas, waktu dan biaya.

Penyusunan SKP Tahun 2018 didasarkan pada ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pada ketentuan umum PP 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Sehingga SKP wajib disusun oleh setiap PNS yang ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Bagi PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

Menurut Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 126 Tahun 2018 tentang Manajemen Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, bahwa yang dimaksud Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai sesuai dengan sasaran kerja pegawai (SKP).

E-SKP adalah salah satu aplikasi berbasis web untuk menganalisis kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit atau satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja (Putri, 2014). Pengukuran kinerja pegawai sebelumnya dilakukan dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), seiring dengan perkembangan zaman, penilaian prestasi kerja PNS dengan DP3 sudah tidak relevan lagi. Pemerintah menemukan solusi dari permasalahan itu dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2014. Penilaian pegawai saat ini sudah berubah dari yang sebelumnya menggunakan DP3 menjadi SKP. E-SKP merupakan contoh penerapan dari teori-teori akuntansi sumber daya manusia yang terangkum dalam sebuah aplikasi berbasis web. E-SKP dapat mengukur, mengidentifikasi, menyampaikan, memberikan penilaian, serta penghargaan berupa tambahan penghasilan.

Kesuksesan sebuah sistem merefleksikan kepuasan pengguna sistem, untuk mengukur kesuksesan sebuah sistem, diperlukan sebuah model. Sedangkan, sebuah model dapat dikatakan baik manakala memenuhi unsur kelengkapan, namun tetap sederhana alias mudah diaplikasikan (Negara, 2017). Ermawati (2012) menyatakan kemampuan teknik personal sebagai tingkat pemahaman pemakai terhadap teknologi, tugas dan keputusan yang harus diambil, dan lingkungan sosial politik. Kemampuan yang dimiliki setiap pengguna berbeda dengan yang lainnya, baik dari segi kemampuan menggunakan komputer, internet, maupun mengoperasikan E-SKP, karena itu pengguna mengharapkan sistem yang digunakan mampu melayani kebutuhan sesuai dengan kemampuan mereka sehingga pengguna merasa puas dalam menggunakan sistem tersebut. Untuk mampu menggunakan sistem E-SKP seluruh pegawai diberikan sebuah pelatihan untuk menggunakan sistem

tersebut. Pengguna akan puas menggunakan sistem jika mereka meyakini bahwa pelatihan yang mereka ikuti dapat membantu mereka menggunakan sistem tersebut. Ocen *et al.* (2017), menemukan bahwa *employee training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.

Aban, *et al.* (2019), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Manalo, *et al.* (2020), menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru di Metro-Manila. Amen & Raziq (2016), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan antara workplace spirituality dan Komitmen organisasi, dan (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Awais, *et al.* (2015), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi, dan (2) kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan antara spiritual intelligence dan Komitmen organisasi. Rageb, *et al.* (2013), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Nikpour (2018), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Semua peneliti terdahulu tersebut menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Research gap* penelitian ini adalah mengembangkan kepuasan kerja menjadi variabel intervening yang menghubungkan antara penilaian prestasi kerja E-SKP dan komitmen organisasi. Selain itu, objek penelitian ini adalah para Instruktur BLK Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan

Deepa, *et al.* (2014), menemukan bahwa *Performance appraisal system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Setiawati & Ariani (2019), menemukan bahwa *Performance appraisal fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Zheng, *et al.* (2011), menemukan bahwa ada pengaruh *Performance appraisal process* terhadap Komitmen organisasi tetapi sifatnya *weakned*. Namun, terhadap Kepuasan kerja hubungannya kuat. Puspita Dewi (2013), menemukan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen karyawan kantor wilayah usaha Pos V (PT Pos Indonesia) Bandung.

Mahesar, *et al.* (2016), menemukan bahwa: (1) *IHRM practices (performance appraisal)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (2) *IHRM practices (performance appraisal)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ramu & Ali Khan (2019), menemukan bahwa *Performance appraisal (working condition)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Khan, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) *Performance appraisal (HR Practices)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, dan (2) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Performance appraisal (HR Practices)* dan *Job performance*. Karimi, dkk. (2011), bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Tetapi, Tridayanti (2015), bahwa tidak adanya hubungan positif antara *performance appraisal* dan kepuasan kerja. Nur Sofyan, dkk. (2018), menemukan bahwa, penilai prestasi kerja DP3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKD Kabupaten Tanah Laut. *Research gap* penelitian ini adalah mengembangkan variabel penilaian prestasi kerja DP3 yang telah digunakan Nur Sofyan, dkk. (2018) dengan penilaian prestasi kerja E-SKP. Selain itu, *research gap* lainnya dari hubungan antara penilaian prestasi kerja E-SKP dan kepuasan kerja adalah mengkomparasi temuan antar peneliti sebelumnya, misalnya Mahesar, *et al.* (2016), Ramu & Ali Khan (2019), Khan, *et al.* (2019), dan Karimi, dkk. (2011), yang kesemuanya mendukung hubungan positif kedua variabel tersebut. Sedangkan, Tridayanti (2015), tidak menemukan bukti adanya hubungan positif antara *performance appraisal* dan kepuasan kerja.

Donald, *et al.* (2016), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment dan continuance commitment*, (2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment*, dan (3) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Prerana (2017), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *employee engagement* dan komitmen organisasi. Ocen, *et al.* (2017), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Employee training* dan komitmen karyawan. Albalawi, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara Dukungan organisasi dan komitmen organisasi, dan (2) Kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara Perceived alternative job opportunities dan komitmen organisasi. Jawaad, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) Performance appraisal satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, (2) Performance appraisal satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi, dan (3) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara Performance appraisal satisfaction dan komitmen organisasi.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang disajikan di atas, telah menemukan berbagai hasil yang beragam. Meskipun lebih banyak yang menemukan adanya hubungan positif antara penilaian Performance appraisal (prestasi kerja E-SKP) dan kepuasan kerja, maupun hubungan positif antara dan komitmen organisasi, tetapi ada juga peneliti yang menemukan hasil yang berlawanan, meskipun tidak banyak. Oleh karena itu, penelitian ini menganggap hal tersebut merupakan celah (*gap research*) untuk melakukan penelitian berikutnya. Selain itu, objek penelitian pada Instruktur BLK Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan, juga menjadi celah penelitian lainnya sebagai pengembangan lokasi penelitian.

Populasi seluruh instruktur dari tiga BLK, yakni UPT BLK Singosari, UPT BLK Wonojati dan UPT BLK Pasuruan, sebanyak 57 orang, namun ada 4 orang Instruktur yang tidak bisa masuk sebagai responden atau sebagai sampel karena 3 orang pensiun dan seorang lagi adalah peneliti sendiri, Sebagaimana telah ditetapkan didalam KEP.MENPAN RI nomor 36 tahun 2003 bahwasanya Instruktur adalah Pegawai Negeri Sipil atau sekarang disebut ASN (Aparatur Sipil Negara ) yang diberi tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak secara penuh oleh Pejabat yang berwenang untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan dibidang atau kejuruan tertentu.

## **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

### **Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Salah satu aspek yang dikaji dalam teori perilaku organisasi adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang memiliki variasi definisi dan pengukuran yang luas. Sebagai sikap, komitmen organisasi sering di definisikan sebagai yaitu: (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).

Sikap yang sangat dekat komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan, sedangkan komitmen berkaitan dengan level organisasi, sehingga sering terbukti adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Luthans, 2006). Beberapa hasil studi diantaranya Aban, *et al.* (2019), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Manalo, *et al.* (2020), menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru di Metro-Manila. Amen & Raziq (2016), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan antara workplace spirituality dan Komitmen organisasi, dan (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Awais, et al. (2015), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan (2) kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan antara spiritual intelligence dan Komitmen organisasi. Rageb, et al. (2013), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nikpour (2018), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H1: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dan Komitmen Organisasi**

Deepa, et al. (2014), menemukan bahwa Performance appraisal system berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Setiawati & Ariani (2019), menemukan bahwa Performance appraisal fairness berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Zheng, et al. (2011), menemukan bahwa Ada pengaruh Performance appraisal process terhadap Komitmen organisasi tetapi sifatnya weakned. Namun, terhadap Kepuasan kerja hubungannya kuat. Puspita Dewi (2013), menemukan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen karyawan kantor wilayah usaha Pos V (PT Pos Indonesia) Bandung. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H2: penilaian prestasi kerja e-skp berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dan Kepuasan Kerja**

Mahesar, et al. (2016), menemukan bahwa: (1) IHRM practices (performance appraisal) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (2) IHRM practices (performance appraisal) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ramu & Ali Khan (2019), menemukan bahwa Performance appraisal (working condition) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Khan, et al. (2019), menemukan bahwa: (1) Performance appraisal (HR Practices) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, dan (2) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara Performance appraisal (HR Practices) dan Job performance. Nursofyan, dkk. (2018). Bahwa: (1) Penilaian Prestasi Kerja DP3 tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan (2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai BKD Kabupaten Tanah Laut. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H3: penilaian prestasi kerja e-skp berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Penilaian Prestasi Kerja E-SKP, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi**

Donald, et al. (2016), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment dan continuance commitment, (2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap normative commitment, dan (3) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Prerana (2017), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara employee engagement dan komitmen organisasi. Ocen, et al. (2017), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara Employee training dan komitmen karyawan. Albalawi, et al. (2019), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara Dukungan organisasi dan komitmen organisasi, dan (2) Kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara Perceived alternative job opportunities dan komitmen organisasi. Jawaad, et al. (2019), menemukan bahwa: (1) Performance appraisal satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, (2) Performance

appraisal satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi, dan (3) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara Performance appraisal satisfaction dan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H3: penilaian prestasi kerja e-skp berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.

## **Metode Penelitian**

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2006).

### **Obyek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di BLK (Balai Latihan Kerja) Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan. Pemilihan lokasi ini didasari atas pertimbangan sebagai berikut: 1) Kemudahan untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan, karena peneliti sendiri salah satu pegawai di BLK Singosari; 2) Instruktur di 3 BLK tersebut memiliki tugas pokok dan fungsi yang sama namun memiliki kompetensi yang berbeda, dimana BLK Singosari bidang tugasnya lebih terkonsentrasi pada Teknik Industri, Tata Niaga, TIK dan aneka kejuruan, BLK Wonojati dibidang Pertanian dan Perhotelan sedangkan BLK Pasuruan pada bidang Industri, tata niaga, TIK dan Pertanian; 3) Efisiensi waktu dan biaya.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh instruktur di BLK (Balai Latihan Kerja) Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan yang berjumlah 57 orang, terdiri dari BLK Singosari (23) BLK Wonojati (15) BLK Pasuruan (19). Jumlah populasi sebanyak 57 orang instruktur tersebut, tidak semuanya dijadikan sampel penelitian, karena peneliti sendiri termasuk dalam populasi itu. Selain itu, per 1 Juli 2020, ada 3 orang instruktur BLK memasuki purna bakti (pensiun), sehingga sampel penelitian ini menjadi 53 orang instruktur. Skala pengukuran menggunakan skala Likert dengan alat analisis berupa software aplikasi program Smart-PLS.

### **Pengumpulan Data**

Kuisisioner, yaitu menyebarkan angket kepada responden. Penelitian ini lebih banyak memperoleh data dari sumber internal, yaitu para instruktur di BLK (Balai Latihan Kerja) Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan.

### **Definisi Operasional Variabel**

Penilaian Prestasi Kerja E-SKP merujuk dari Sasaran Kerja Instruktur Menurut Kep M-PAN 36/2003 dan Perilaku Kerja Instruktur Menurut PP. 46/201; Kepuasan Kerja merujuk dari Robbins & Judge (2009); Komitmen Organisasi merujuk dari Meyer, et al., (1993).

## **Hasil dan Pembahasan**

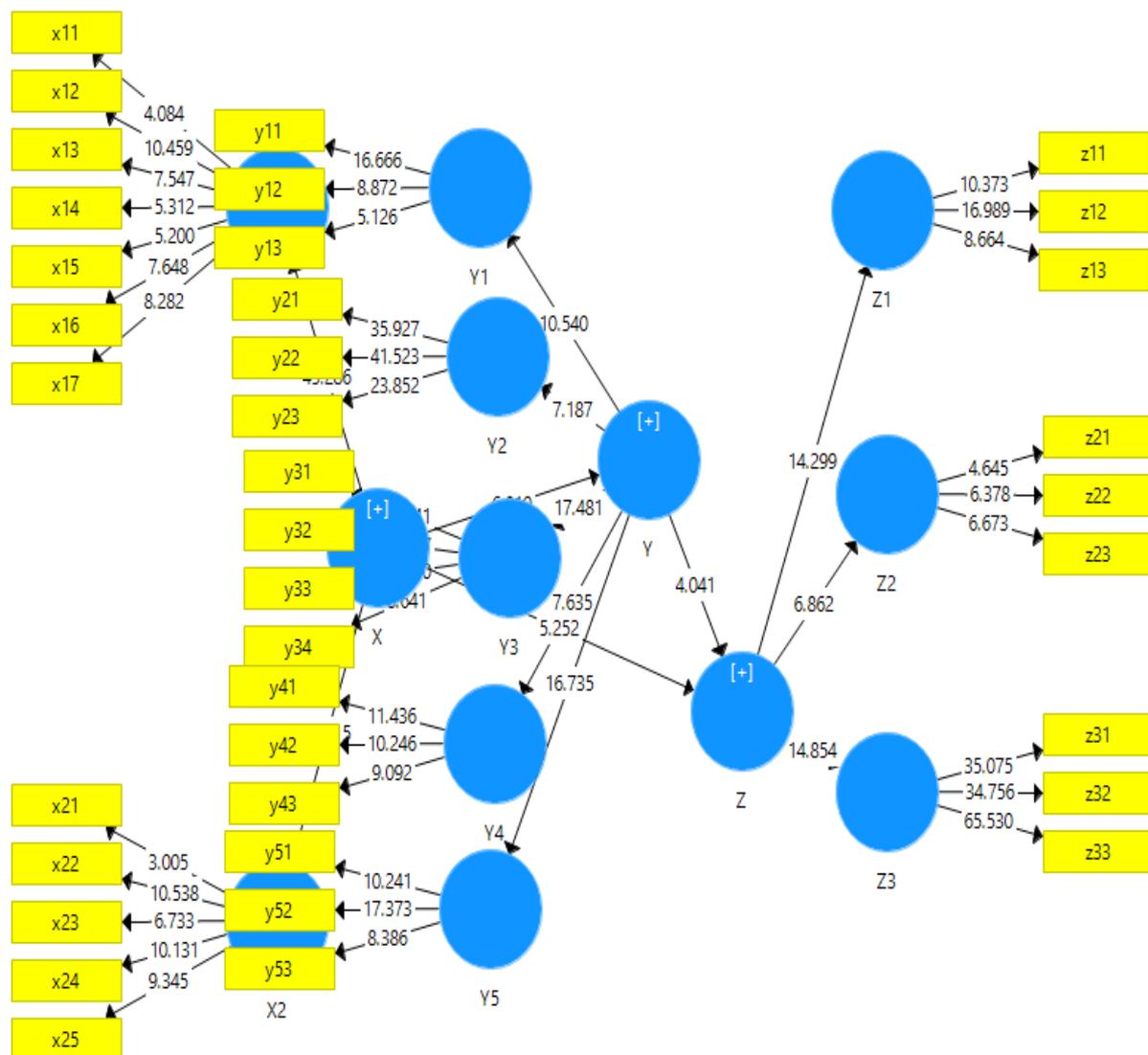
### **Hasil**

#### **Outer Model**

Outer model dalam PLS juga disebut hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, maupun dengan itemnya. Outer model dapat disejajarkan dengan uji instrumen penelitian bilamana menggunakan SPSS. Outer model yang baik disebut telah memenuhi *Goodness of Fit*, yakni reliabilitas dan validitas. Model pengukuran yang dimaksud meliputi: (1) Cronbach's Alpha, (2) Composite Reliability, (3) Composite Reliability, (4) AVE (*Average Variance Extracted*).

Nilai Cronbach's Alpha dari tiga variabel penelitian semuanya lebih besar daripada 0,7, bahkan ketiga variabel berada di atas 0,8. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel. Composite Reliability, juga dapat digunakan untuk menguji reliabilitas. Nilai interpretasinya sama dengan besaran dalam mengukur Cronbach's Alpha, yakni nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8. Tabel 5.3.2 menunjukkan besaran nilai Composite Reliability dari tiga variabel penelitian semuanya lebih besar daripada 0,7, bahkan semua variabel berada di atas 0,8. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel. Besaran nilai AVE dari tiga variabel penelitian, masing-masing lebih besar daripada 0,5 atau P Values (nilai probabilitas) lebih kecil daripada 0,05.

**Inner Model**



**Gambar 1 Model Struktural (Inner Model)**

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 3 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu variabel Kepuasan Kerja (Y) yang dipengaruhi oleh Penilaian Prestasi

Kerja E-SKP (X) (R1). Kemudian, Komitmen Organisasi (Z) yang dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja (Y) dan Penilaian Prestasi Kerja E-SKP (X) (R2).

Gambar 1 menunjukkan nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0,338 atau 0,34. Nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa 34% variabel Kepuasan Kerja (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel Penilaian Prestasi Kerja E-SKP (X). Sedangkan sisanya 66% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Gambar 1 menunjukkan nilai R-square Komitmen Organisasi sebesar 0,621 atau 0,62 menunjukkan variabel Komitmen Organisasi (Z) dipengaruhi oleh variabel variabel Penilaian Prestasi Kerja E-SKP (X) dan variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 62% sedangkan sisanya 38% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

## Uji Hipotesis

### Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 3 diuji dengan melihat hubungan langsung antar variabel. Sedangkan, hipotesis 4 diuji dengan melihat hubungan tidak langsung sebagai peran dari variabel mediasi Kepuasan Kerja. Tabel berikut mencantumkan nilai signifikansi t dari setiap hubungan variabel secara langsung.

*Tabel 1 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)*

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,381	4,041	0,000	Hipotesis diterima
2	Penilaian Prestasi Kerja E-SKP -> Komitmen Organisasi	0,503	5,252	0,000	Hipotesis diterima
3	Penilaian Prestasi Kerja E-SKP -> Kepuasan Kerja	0,581	6,010	0,000	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2020.

### Uji Hipotesis 4 (Pengaruh Tidak Langsung)

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung sama caranya dengan yang dilakukan ketika menguji hipotesis secara langsung. Salah satu keunggulan menggunakan alat uji SmartPLS adalah otomatis memunculkan nilai signifikan t atas jalur mediasi atau pengaruh tidak langsung. Tabel berikut menyajikan nilai T-statistik dan nilai signifikansi t dari hubungan tidak langsung yang menggunakan mediasi Kepuasan Kerja.

*Tabel 2 Uji Hipotesis 4 (Pengaruh Tidak Langsung)*

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Penilaian Prestasi Kerja E-SKP -> Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	0,222	3,302	0,000	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2020.

## Pembahasan

### Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Aban, *et al.* (2019), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Manalo, *et al.* (2020),

menemukan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi guru di Metro-Manila. Amen & Raziq (2016), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan antara workplace spirituality dan Komitmen organisasi, dan (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Awais, *et al.* (2015), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi, dan (2) kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi hubungan antara spiritual intelligence dan Komitmen organisasi. Rageb, *et al.* (2013), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Nikipour (2018), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi.

Meyer *et al.* (dalam Sutrisno, 2015), mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: (1) *Affective commitment*, muncul apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional; (2) *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain; (3) dan *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Minner (dalam Sopiah, 2009), menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu: (1) Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya; (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan; (3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan; dan (3) Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

Robbins dan Judge (2009), mengatakan bahwa ketika karyawan merasa bahwa nilai dan etika yang dianutnya sejalan dengan nilai organisasi, ketika ada prestasi, dan ketika karyawan merasa bahwa mereka terkait dengan organisasi yang hebat, maka tingkat komitmen organisasi seorang karyawan sangat tinggi. Mereka menjelaskan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan, Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2009), mengartikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Steers (2005), mengatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian, ukuran komitmen seorang pimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab ke bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya: (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2009) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain: (1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan; (2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan (3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi. Minner (dalam Sopiah, 2009), mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain: (1) Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian; (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan; dan (3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan; dan (4) Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### **Hubungan Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dan Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Deepa, *et al.* (2014), menemukan bahwa *Performance appraisal system* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Setiawati & Ariani (2019), menemukan bahwa *Performance appraisal fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi. Zheng, *et al.* (2011), menemukan bahwa ada pengaruh *Performance appraisal process* terhadap Komitmen organisasi tetapi sifatnya *weakned*. Namun, terhadap Kepuasan kerja hubungannya kuat. Puspita Dewi (2013), menemukan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen karyawan kantor wilayah usaha Pos V (PT Pos Indonesia) Bandung.

Pegawai negeri sipil sebagai abdi negara mengemban tanggung jawab yang besar demi kelancaran pembangunan bangsa. Untuk menghasilkan pegawai yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan oleh undang-undang diperlukan adanya pembinaan PNS. Sebagai langkah awal dalam melakukan pembinaan diperlukan adanya penilaian terhadap kinerja PNS. Penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan PNS, antara lain dalam hal mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Sejauh ini, untuk menilai kinerja seorang pegawai negeri sipil dibuat dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil ini dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal dengan DP3 PNS dan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Pada kenyataannya, DP3 PNS yang notabene adalah daftar penilaian yang dalam penilaiannya menggunakan azas tertutup sering dipertanyakan objektivitasnya, karena penilaiannya yang bersifat rahasia dan si penilai mempunyai otoritas yang mutlak dalam menilai kinerja seseorang. Dengan penilaian yang bersifat rahasia tersebut, mungkin saja pegawai yang dinilai kurang puas terhadap hasil penilaian karena tidak adanya indikator yang digunakan secara jelas. Untuk kondisi saat ini, ada banyak hal yang membuat DP3 tidak sesuai untuk dilaksanakan dalam menilai kinerja PNS. Salah satunya adalah DP3 cenderung menilai kinerja PNS hanya dari sudut pandang si penilai bukan atas dasar prestasi kerja. Lebih lanjut Mamat (Mamat, 2012) mengatakan bahwa di dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode daftar DP3 ini, kadang-kadang terjadi penyimpangan yang biasanya dilakukan oleh penilai seperti: (1) *The halo effect* merupakan kesan sesaat yang dapat menyesalkan dalam memberikan penilaian; (2) *The error of central tendency* merupakan kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata; (3) *The leniency and swictness biases*, terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas; serta (4) Personal prejudice merupakan ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi penilaian.

Secara garis besar, DP3 tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu. Karena pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada suatu target tertentu, maka proses penilaian cenderung bersifat subyektif. Dalam hal atasan langsung pun sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai dan belum tentu memberi klarifikasi dari hasil penilaian serta tindak lanjut penilaian terhadap pegawai yang dinilai.

Menjelang akhir tahun setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan untuk mendapatkan penilaian atas pekerjaan/ kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintah. Penilaian atas pekerjaan pegawai negeri sipil ini dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal dengan DP3 PNS. Namun DP3 PNS tersebut memiliki banyak kelemahan sehingga disempurnakan dengan Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Melihat banyaknya kelemahan-kelemahan yang ada pada sistem penilaian PNS dalam bentuk DP3 tersebut, sekaligus sebagai pengejawantahan pasal 12 dan pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999, maka pemerintah mencoba membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja PNS yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian mengamanatkan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 %. Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan.

Kelemahan yang utama dari DP3 adalah tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu. Untuk itu diterbitkanlah Peraturan Pemerintah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan dasar dalam penyempurnaan pelaksanaan penilaian PNS.

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai. Berdasarkan pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu: (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai (instruktur) meliputi beberapa aspek: (1) Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai (instruktur); (2) Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai (instruktur); (3) Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai (instruktur); (4) Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai (instruktur).

Sedangkan, perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi: (1) Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.; (2) Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi; (3) Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan; (4) Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhkan sanksi; (5) Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya; serta (6) Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh PNS/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran (2 Januari) yang didalamnya memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja. Untuk tata cara penyusunan Sasaran Kerja Pegawai dapat mengikuti link ini.

Penilaian Sasaran Kerja Pegawai dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran (31 Desember) dengan membandingkan capaian dan target yang telah diperjanjikan diawal tahun/kontrak kerja dan ditambahkan dengan tugas-tugas tambahan lainnya. Format Sasaran Kerja Pegawai dapat didownload disini.

Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai dari masing-masing adalah 60% bagi unsur SKP dan 40% bagi unsur perilaku kerja. Nilai prestasi kerja dinyatakan dalam angka dan sebutan

sebagai berikut: (1) 91 ke atas: sangat baik; (2) 76 s/d 90: baik; (3) 61 s/d 75: cukup; (4) 51 s/d 60: kurang; dan (5) 50 ke bawah: buruk.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja PNS melalui penyusunan SKP akan aktif dilaksanakan sejak 1 Januari 2014. Penilaian prestasi kerja PNS dan SKP selanjutnya dijadikan salah satu syarat dalam Usul Kenaikan Pangkat oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Diharapkan dengan adanya sistem penilaian kerja PNS ini dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN/PNS dalam menjalankan tugas sebagai aparatur negara serta dijadikan bahan dalam pengembangan karir ASN/PNS.

Memasuki Tahun 2018 pemerintah dalam hal ini baik pemerintah pusat dan pemerintah daerah tentunya memulai siklus baru dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan tersebut seperti administrasi pemerintahan dan juga manajemen PNS. Manajemen PNS pada yang selalu harus menjadi perhatian seluruh Aparatur Sipil Negara adalah penyusunan SKP Tahun 2018. Oleh karena itu tidak salah kiranya jika kita mengingat kembali tahapan-tahapan dalam penyusunan SKP dimaksud.

Unur-unsur dalam penyusunan SKP Tahun 2018 terdiri atas Kegiatan Tugas Jabatan, Angka Kredit (bagi jabatan fungsional) dan target. Kegiatan tugas jabatan merupakan rencana kegiatan yang mengacu pada penetapan kinerja (RKT) pada satuan kerja sesuai dengan tugas jabatan. Sedangkan untuk target merupakan ukuran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu dengan memperhatikan kualitas, kuantitas, waktu dan biaya.

Penyusunan SKP Tahun 2018 didasarkan pada ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pada ketentuan umum PP 46 Tahun 2011 menyebutkan bahwa Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Sehingga SKP wajib disusun oleh setiap PNS yang ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Bagi PNS yang tidak menyusun SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

### **Hubungan Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dan Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Mahesar, *et al.* (2016), menemukan bahwa: (1) *IHRM practices (performance appraisal)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan (2) *IHRM practices (performance appraisal)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Ramu & Ali Khan (2019), menemukan bahwa *Performance appraisal (working condition)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Khan, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) *Performance appraisal (HR Practices)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, dan (2) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Performance appraisal (HR Practices)* dan *Job performance*. Karimi, dkk. (2011), bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara sistem penilaian kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Tetapi, Tridayanti (2015), bahwa tidak adanya hubungan positif antara *performance appraisal* dan kepuasan kerja. Nur Sofyan, dkk. (2018), menemukan bahwa, penilain prestasi kerja DP3 tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BKD Kabupaten Tanah Laut. *Reseach gap* penelitian ini adalah mengembangkan variabel penilaian prestasi kerja DP3 yang telah digunakan Nur Sofyan, dkk. (2018) dengan penilaian prestasi kerja E-SKP. Selain itu, *research gap* lainnya dari hubungan antara penilaian prestasi kerja E-SKP dan kepuasan kerja adalah mengkomparasi temuan antar peneliti sebelumnya, misalnya Mahesar, *et al.* (2016), Ramu & Ali Khan (2019), Khan, *et al.* (2019), dan Karimi, dkk. (2011), yang kesemuanya mendukung hubungan positif kedua variabel tersebut. Sedangkan, Tridayanti (2015), tidak menemukan bukti adanya hubungan positif antara *performance appraisal* dan kepuasan kerja.

Mathis dan Jackson (2011), mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sedangkan, Gibson et.al (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja. Kemudian Armstrong (2006), mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap positif dan kondusif terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja. Begitu juga dengan, Handoko (2008), job satisfaction adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Sementara itu, Locke dalam Sopiah (2008), menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja". George & Jones (2008), mengatakan kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang tentang pekerjaan mereka. Wexley & Yukl dalam Mangkunegara (2013), kepuasan kerja cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Jadi, kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dihubungkan dengan variabel Penilaian Prestasi kerja E-SKP. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2013), bahwa diantara variabel yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah *performance appraisal* atau penilaian prestasi kerja. Hanya saja dalam penelitian ini, menggunakan E-SKP atau mengukur prestasi kerja pegawai secara elektronik atau online. Mangkunegara (2013), mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Sedangkan, Robin & Judge (2009), menyebutkan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, dimana pendapat ini diadopsi dalam penelitian sebagai rujukan untuk membuat kuesioner penelitian: (1) Kepuasan terhadap Pekerjaan: Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri; (2) Kepuasan terhadap Imbalan: Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu; (3) Kepuasan terhadap Supervisi Atasan: Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi; (4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja: Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial; serta (5) Kesempatan Promosi: Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

### **Peranan Kepuasan Kerja dalam memediasi hubungan antara Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dengan Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Donald, *et al.* (2016), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *affective commitment dan continuance*

*commitment*, (2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *normative commitment*, dan (3) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan komitmen organisasi. Prerana (2017), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *employee engagement* dan komitmen organisasi. Ocen, *et al.* (2017), menemukan bahwa Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara *Employee training* dan komitmen karyawan. Albalawi, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) Kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara Dukungan organisasi dan komitmen organisasi, dan (2) Kepuasan kerja tidak berhasil memoderasi hubungan antara Perceived alternative job opportunities dan komitmen organisasi. Jawaad, *et al.* (2019), menemukan bahwa: (1) Performance appraisal satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, (2) Performance appraisal satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi, dan (3) Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara Performance appraisal satisfaction dan komitmen organisasi.

Hipotesis keempat penelitian ini ingin mendapatkan bukti empiris bagaimana peranan Kepuasan Kerja sebagai mediasi yang menghubungkan Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dengan Komitmen Organisasi Instruktur BLK. Sebagaimana juga telah dijelaskan di atas, item yang memiliki skor tertinggi untuk variabel Komitmen Organisasi adalah instruktur bahagia tetap berada di dalam organisasi BLK. Kemudian, mereka senantiasa membanggakan organisasinya kepada orang lain. Tetapi, item yang paling lemah, yakni para instruktur merasa khawatir jika mereka berhenti dari pekerjaannya sekarang. Meskipun data karakteristik responden yang telah dijelaskan di awal bab ini menggambarkan usia para instruktur di UPTPK Singosari, Wonojati, dan Pasuruan rata-rata sudah mendekati pensiun. Ini bisa menjadi pertimbangan pimpinan organisasi BLK untuk mencari solusi karena pada dasarnya mereka masih menyenangi organisasinya untuk tetap bekerja, dan khawatir jika berhenti dari pekerjaan sekarang.

### **Simpulan**

Berdasarkan uraian pembahasan di atas, terdapat beberapa simpulan, yaitu deskripsi variabel Komitmen Organisasi secara keseluruhan diinterpretasikan baik dengan kategori skor rata-rata tinggi. Skor tertinggi adalah “bahagia dalam organisasi”. Kemudian, “membanggakan organisasi”, masing-masing pada indikator *Affective Commitment*. Sedangkan, skor terendah adalah “khawatir jika berhenti bekerja” pada indikator *Continuance Commitment*, sehingga Kepuasan Kerja mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Instruktur BLK Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan. Lebih lanjut, Deskripsi variabel Kepuasan Kerja secara keseluruhan diinterpretasikan sangat baik dengan kategori skor rata-rata sangat tinggi. Skor tertinggi adalah “Fasilitas kerja memadai” pada indikator kepuasan terhadap pekerjaan. Kemudian, “Puas dengan tunjangan-tunjangan” pada indikator kepuasan terhadap imbalan. Sedangkan, skor terendah adalah “Memberikan penghargaan prestasi instruktur” pada indikator kepuasan terhadap supervisi/atasan kemudian Penilaian Prestasi Kerja E-SKP mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Instruktur BLK Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan. Sedangkan, Deskripsi variabel Penilaian Prestasi Kerja E-SKP secara keseluruhan diinterpretasikan sangat baik dengan kategori skor rata-rata sangat tinggi. Skor tertinggi adalah “Lulusan mudah dapat kerja”. Kemudian, “Ingin UPT BLK tetap diminati pencari kerja”, keduanya pada indikator Perilaku Kerja Instruktur menurut PP.46/2011. Sedangkan, skor terendah adalah “Kegiatan penunjang membantu kemampuan mengajar”, pada indikator Sasaran Kerja Instruktur menurut Kep M-PAN 36/2003. Disisi lain, Penilaian Prestasi Kerja E-SKP mampu meningkatkan Komitmen Organisasi Instruktur BLK Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan dan Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Penilaian Prestasi Kerja E-SKP dan Komitmen Organisasi Instruktur BLK Singosari, BLK Wonojati, dan BLK Pasuruan.

### **Daftar Pustaka**

- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 jo UU no 8 Tahun 1974 tentang tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
- PP No 46 Tahun 2011 - Penilaian Prestasi Kerja PNS
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS
- Kep. Menpan No.36 / 2003 tentang Jabatan Fungsional Instruktur Latihan Kerja beserta Angka Kreditnya.
- Perka BKN No 1 Tahun 2013 Petunjuk Teknis PP 46 2011 - Penilaian Prestasi Kerja PNS
- Peraturan Gubernur Nomor 29 Tahun 2017 tentang Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Jawa Timur
- Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 126 Tahun 2018 Tentang Manajemen Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur
- Aban, Christine Joy I., Perez, Vincent Emmanuel B., Ricarte, Kaila Keeshia G., & Chiu, Jason L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 8, Supplementary Issue 4*.
- Albalawi, Abdulmajeed Saad, Naughton, Shahnaz, Elayan, Malek Bakheet, & Sleimi, Mohammad Tahseen. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: a moderated-mediated model. *Organizacija, Volume 52 Research Papers Issue 4, November 2019*.
- Amen, Ume & Raziq, Abdul. (2019). Impact of workplace spirituality on organizational commitment with mediating effect of job satisfaction: a case study on higher education sector. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies; Karachi Vol. 9, Iss. 1, (2019): 26-38*.
- Awais, Mustabsar, Malik, Muhammad Shaukat & Qaisar, Amina. (2015). A Review: The Job Satisfaction Act as Mediator between Spiritual Intelligence and Organizational Commitment. *International Review of Management and Marketing, 2015, 5(4), 203-210*.
- Deepa, E, Palaniswamy, R, & Kuppusamy, S. (2014). Effect of performance appraisal system in organizational commitment, job satisfaction and productivity. *The Journal Contemporary Management Research 2014, Vol.8, Issue No. 1, 72 – 82*.
- Donald, Mabasa Fumani, Hlanganipai, Ngirande, & Richard, Shambare. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations, Volume 13, Issue 3, 2016*.
- Hasan, Iqbal. (2001). *Pokok-pokok materi statistik 1 (statistik deskriptif)*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Jawaad, Mehwish, Amir, Abeera, Bashir, Aideed, & Hasan, Tania. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management (2019), 6: 1608668*  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>.
- Khan, Muhammad Asad, Md Yusoff, Rosman, Hussain, Altaf, & Ismail, Fadillah Binti. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of hr practices and employee job performance: empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership 8(2019) 78-94*.

- Mahesar, Hakim Ali, Chaudhry, Naveed Iqbal, Ansari, Muhammad Akram, & Nizar, Qasim Ali. (2016). Do islamic hrm practices influence employee outcomes: mediating role of employee engagement. *ER. Vol. 44*.
- Manalo, Ronaldo A., Castro, Belinda de, & Uy, Chin. (2020). The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational commitment and work engagement of private secondary high school teachers in metro-manila. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Supplementary Issue 1*.
- Nikpour, Amin. (2018). Psychological Empowerment and Organizational innovation: Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Leadership 7(2018) 106-119*.
- Nursofyan, Tony, Alim Bachri Ahmad, & Rahmawati, Rini. (2018). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Tanah Laut. *Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 6 Nomor 1, 2018*.
- Ocen, Edward, Francis, Kasekende, & Gladies, Angundaru. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development Vol. 41 No. 9, 2017 pp. 742-757 © Emerald Publishing Limited 2046-9012 DOI 10.1108/EJTD-11-2016-0084*.
- Prerana. (2017). Effect of employee engagement on organisational commitment. *indian journal of commerce & management studies. ISSN: 2249-0310 EISSN: 2229-5674, Volume VIII Issue 2, May 2017*.
- Puspita Dewi, Yuke. (2013). Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap komitmen karyawan pada kantor wilayah usaha Pos V (PT Pos Indonesia) Bandung. *Tesis, Universitas Pendidikan Indonesia*.
- Rageb, Mohamed A., Abd-El-Salam, Eman Mohamed, El-Samadicy, & Shaimaa, Farid. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an egyptian cultural perspective. *International Journal of Business and Economic Development Vol. 1 Number 1 March 2013*.
- Ramu, M. & Ali Khan, Mohd. Akbar. (2019). Performance appraisal impact on employee job satisfaction with reference to tsspdcl. Performance Appraisal Impact on Employee Job Satisfaction With Reference to TSSPDCL. *SUMEDHA-Journal of Management Referred Journal of CMR College of Engineering & Technology April-June 2019, Volume 8, No. 2, pp 149-156 ISSN: 2277-6753 (Print) ISSN: 2322-0449 (Online) http://cmrcetmba.in/sumedha/*.
- Setiawati, Trias & Ariani, Indah Dwi. (2019). Influence of performance appraisal fairness and job satisfaction through commitment on job performance. *Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 9, Issue 3*.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kesembilan. Bandung: Alfabeta.
- Tridayanti, Rr.Hermien. (2015). Pengaruh performance appraisal dan turnover intention terhadap kepuasan kerja pada PT.Lucindo Raya cabang Surabaya Timur. *E.Jurnal Spirit Pro Patria Volume 1 Nomor 1, April 2015 E-ISSN 2443 - 1532*
- Zheng, Wei, Zhang, Mian, & Li, Hai. (2011). Performance appraisal process and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology Vol. 27 No. 7, 2012 pp. 732-752, Emerald Group Publishing Limited 0268-3946 DOI 10.1108/02683941211259548*.