

# KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

**Dijah Julindrastuti, Iman Karyadi**

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

e-mail: [dijahjulindrastuti@uwks.ac.id](mailto:dijahjulindrastuti@uwks.ac.id)

## ABSTRACT

*Employees are one of the company's most valuable assets that must be appropriately managed to make an optimal contribution. Job satisfaction must be considered because job satisfaction can affect the performance of employees. This research examines whether organizational commitment as a mediating variable influences job satisfaction on employee performance. The population in this study were all non-educational employees at UWKS Surabaya. The sample was determined using the convenience sampling method. The data analysis used in this study was Structural Equation Modeling (SEM) operated through the AMOS program. The results showed that job satisfaction affects organizational commitment. In contrast, organizational commitment does not affect employee performance, so organizational commitment does not act as a mediating variable between job satisfaction and employee performance.*

**Keywords:** *job satisfaction; organizational commitment and performance*

## ABSTRAKSI

*Karyawan adalah salah satu aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Kepuasan kerja merupakan salah satu yang harus diperhatikan karena kepuasan kerja bisa berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan non edukatif pada UWKS Surabaya. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode convenience sampling. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Structural Equation Modeling ( SEM ) yang dioperasikan melalui program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen Organisasi sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel mediasi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.*

**Kata kunci:** *kepuasan kerja; komitmen organisasi dan kinerja*

## PENDAHULUAN

Perusahaan akan bisa berkembang dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah Kinerja dari karyawan yang dimiliki. Kinerja Karyawan akan bisa baik diantaranya apabila karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja dari perusahaan dimana mereka berada. Kinerja adalah "*sucessfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003). Kesimpulan yang disampaikan Moh As'ad menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kemajuan perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja. Karyawan akan bisa produktif bilamana di dalam perusahaan tersebut terdapat perencanaan dan pengelolaan sumber daya

manusia yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia bisa berjalan baik bilamana bagian HRD di perusahaan tersebut memiliki perencanaan yang baik. Perencanaan itu dimulai dari menentukan kebutuhan sumber daya manusia, kualifikasi yang dibutuhkan, pengembangan karyawan sampai dengan hak-hak apa yang akan diberikan kepada karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi tidak hanya tergantung dari perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan akan tetapi dukungan organisasi dan manajemen serta kompensasi yang diterima akan sangat memiliki pengaruh. Kinerja yang tinggi dari karyawan diharapkan tujuan organisasi dapat dengan mudah tercapai. Sebaliknya jika tujuan organisasi sulit/bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya memiliki kinerja yang rendah. Banyak organisasi

atau perusahaan seperti badan usaha perseorangan terkendala dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Berbagai macam faktor penentu menjadi sebab yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut selain dari internal juga dari faktor eksternal, sehingga sulit untuk menentukan dan mencari solusi satu persatu. Memanfaatkan referensi dan teori yang ada sebelumnya akan dapat ditelusuri faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Hasibuan (2001) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang baik akan bisa mempertahankan eksistensi dan menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan karyawan yang memiliki kinerja rendah untuk bisa dilakukan pembinaan dan pengarahan sehingga akan dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik akan membawa pengaruh pada kinerja organisasi.

Kepuasan kerja menurut Handoko (2001) merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Perusahaan hendaknya memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja karyawannya, karena kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan tersebut bekerja dengan lebih baik. Karyawan yang memiliki perilaku puas terhadap pekerjaannya memiliki ciri mereka lebih bersemangat untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan karyawan yang kurang puas akan melakukan pekerjaan apa adanya. Kepuasan kerja yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga akan bisa memberikan keuntungan tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga pada karyawan itu sendiri.

Menurut Al Husami (2008), kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi. Aspek pertama yang dicapai oleh seorang karyawan adalah kepuasan kerja sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga komitmen

organisasional memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Terciptanya komitmen organisasional yang tinggi, akan mampu membuat karyawan mencintai dan turut merasa memiliki perusahaan. Komitmen terhadap organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan dapat mengembangkan pola pandang yang lebih baik sehingga akan membuat karyawan tidak merasa terpaksa untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk kepentingan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung lebih bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan pada perusahaan. Menurut Harrison dan Hubbard (1998), karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja. Pada Suryanatha (2014), rendahnya komitmen di dalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab padan diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen menjadi semakin sulit diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya. Menurut Puspitasari dan Asyati (2011), komitmen karyawan terhadap organisasi tidak secara otomatis muncul pada karyawan, melainkan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi munculnya komitmen kerja ini seperti, pendapatan finansial individu, pendapatan finansial dari kelompok kerja, syarat-syarat fisik pekerjaan yang diinginkan, otonomi, prestis kerja, variasi keterampilan, pertumbuhan dan perkembangan pribadi, waktu kerja, keamanan kerja, pekerjaan yang menantang dan besar. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Crow *et al.* (2012), menyatakan kalau tingkat komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan sikap yang positif, termasuk peningkatan kinerja, keterbukaan terhadap inovasi, produktivitas pekerja dan tanggung jawab sosial yang positif. Rendahnya komitmen organisasi memiliki korelasi dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif seperti

keinginan berpindah, penyimpangan kerja dan absensi.

Mathis dan Jackson (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sangat berperan dalam membentuk kedisiplinan, komitmen dan kinerja karyawan yang kemudian berpengaruh terhadap kualitas layanan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima, menurut Suwatno, Priansa, dan Susiani (2014). Salah satu dampak yang ditimbulkan dengan adanya peningkatan kepuasan kerja adalah peningkatan komitmen mereka terhadap perusahaan. Apabila seseorang berada pada tingkat kepuasan yang diinginkan, maka tingkat komitmennya untuk loyal pada perusahaan juga akan meningkat. Penelitian yang dilakukan Karim dan Rehman (2012), didapat hasil bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi komitmen organisasional.

Pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dilaporkan oleh studi yang melibatkan profesional yang berkualifikasi. Studi yang dilakukan oleh Wu & Norman (2005 dalam Al-Hussami, 2008) mendapatkan hasil hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Tella *et al.* (2007) menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Jika karyawan puas dengan pekerjaannya, rekan kerja, pembayaran, dan atasannya, dan kepuasan kerja keseluruhan, mereka lebih berkomitmen pada organisasi (Okpara, 2004).

### **Kepuasan kerja**

Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi asset utama bagi setiap organisasi. Karyawan menjadi pelaksana yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi pikiran dan sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Handoko (2001) mengemukakan kepuasan kerja itu dapat terjadi, dapat dilihat dari keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan yang timbul karena adanya kesesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada dalam

pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya tersebut. Sebaliknya jika seseorang tidak mendapatkan rasa puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu.

Menurut Wikramasinhe *et. al* (dalam Rasika, 2011) kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Ada 5 indikator kepuasan kerja yaitu:

#### 1. *Job it self* (Pekerjaan itu Sendiri)

Menurut Luthans (1998), unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar.

#### 2. *Supervision* (Pengawasan)

Luthans (1995) berpendapat bahwa tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

#### 3. *Pay* (Imbalan)

Menurut Biggs, David *et. Al* (2007) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”.

#### 4. *Promotion* (Kesempatan Kerja)

Menurut Luthans (1998) menyatakan bahwa “Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan”. Menurut Handoko (2001) Promosi adalah “Proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi”. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawanpun akan lebih terjamin.

#### 5. *Co-Workers* (Rekan Kerja)

Luthans (1998) menyatakan bahwa “Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara

kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja.

### **Komitmen Organisasi**

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang dimiliki oleh anggota untuk tetap berada dalam organisasi serta berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1991) memberikan definisi komitmen organisasional dalam tiga komponen yang berbeda yaitu:

1. Komitmen afektif berarti menunjukkan adanya keikatan emosional pekerja, identifikasi dan keterlibatan pekerja pada organisasi. Dapat dijelaskan bahwa kemauan pekerja untuk tetap bekerja timbul dari pribadinya dan bukan karena pertimbangan ekonomi. Komitmen ini dikembangkan berdasarkan pertimbangan yang bersifat psikologi. Kelekatan afeksi kepada organisasi
2. Komitmen berkesinambungan (kontinuan / *continuance*) berkaitan dengan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri pekerja berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau dengan kata lain komitmen lebih berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan ekonomi. Pekerja yang terutama bekerja berdasarkan komitmen bersinambung ini bertahan dalam organisasi karena mereka tidak ada pilihan lain. Adanya pertimbangan rasional mengenai untung rugi antara bertahan atau meninggalkan organisasi. Komitmen bersinambung sering juga disebut sebagai komitmen rasional. Komitmen ini timbul berdasarkan biaya yang ditanggung jika meninggalkan organisasi (komitmen organisasional *continuance*)
3. Komitmen normatif berkaitan dengan adanya perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, pekerja yang memiliki normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi. Komitmen ini muncul karena adanya sosialisasi terus-menerus yang menekankan pentingnya untuk tetap setia pada organisasi. Jenis komitmen ini juga berkembang karena adanya perasaan harus membalas budi atas apa yang telah organisasi berikan pada dirinya. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan komitmen seseorang pada organisasinya. Hal tersebut tergantung dari jenis komitmen yang dimiliki. Komitmen ini

didasari kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi.

Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi mengandung elemen: keinginan, kebutuhan, dan kewajiban. Selain itu, menurut McCormack *et al.* (2009) ada konsensus bahwa komitmen organisasi mencakup kewajiban emosional dan moral untuk organisasi, serta ketergantungan berbasis biaya. Berdasarkan uraian di atas juga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap identifikasi dan keterlibatan emosional antara seseorang dengan organisasi.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Meyer JP dan Allen, 1991). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Timple (dalam Safitri, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang misalkan kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut Biggs *et al.* (2006), aspek-aspek kinerja karyawan yang dinilai dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga). Kemampuan teknis, adalah kemampuan karyawan berkaitan dengan pemahaman dan kompetensi dalam melaksanakan bidang tugas yang dihadapi. Kemampuan teknis meliputi kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, dan peralatan

atau fasilitas kerja yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut mampu mengembangkan gagasan-gagasan yang bersifat strategis dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta mengatasi hambatan-hambatan kerja dalam mencapai tujuan. Robbins et. al (2008:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja ( $P$ ) =  $f(A \times M \times O)$ , dan  $M = V \times E \times I$ .

Sehubungan dengan hal ini, Handoko (2001:76) menjelaskan bahwa:  $A = Ability$  adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.  $O = Opportunity$  adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan,

memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.  $M = Motivation$  adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi dalam hal ini merupakan fungsi dari:  $V = Valence$  adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.  $E = Expectancy$  yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.  $I = Instrumentality$  adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif. Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *me-reward* kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*) (Ale Alexandrov aliosha et.al, 2007)

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi serta pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mana berfokus pada uji hipotesis. Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan untuk mengetahui hubungan antar variabel atau hipotesis menggunakan analisis statistik. Variabel – variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Eksogen (*dependent variabel*) yaitu Kepuasan Kerja keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Variabel ini dengan skala 5 point (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju)
2. Variabel Mediasi yaitu Komitmen Organisasi merupakan suatu keinginan yang dimiliki oleh anggota untuk tetap bertahan dalam organisasi

dan berusaha dengan keras untuk mewujudkan keinginan tersebut. Komitmen organisasional menggunakan skala Likert 1- 5 (sangat tidak setuju sampai sangat setuju)

3. Variabel Endogen (*independent variabel*) yaitu Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan.

### Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan kelompok dari orang, kejadian-kejadian, atau benda-benda dari kepentingan yang akan diteliti oleh peneliti (Sekaran, 2017). Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan Non Edukatif pada Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling* yaitu sampel yang mudah tersedia. Sekaran (2017) memberikan pedoman tentang ukuran sampel, yaitu ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat digunakan untuk semua riset. Peneliti untuk keperluan mendapatkan data akan menyebarkan kuisioner kepada 100 responden, dengan harapan akan diperoleh kuisioner yang kembali minimal sebanyak 85 responden.

### Jenis Dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada responden yaitu karyawan non edukatif Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

### Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan penyebaran kuisioner dan studi kepustakaan. Kuisioner yang diberikan kepada responden bersifat tertutup, yaitu responden hanya memilih pilihan jawaban yang tersedia dalam kuisioner. Studi kepustakaan pada penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai laporan, referensi, jurnal, kepustakaan, literatur, dan buku lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

### Teknik Analisis

#### Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2017), reliabilitas merupakan kemampuan suatu instrumen menunjukkan kestabilan dan kekonsistenan di dalam mengukur konsep. Pengukuran reliabilitas dapat menggunakan koefisien *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) yang menunjukkan seberapa bagus item pertanyaan berhubungan positif dengan item pertanyaan yang lain. Pengukuran tersebut juga menunjukkan apakah responden menjawab dengan stabil/konsisten faktor-faktor atau item-item pertanyaan yang berada pada *1 konstruk*. Jika koefisien *cronbach alpha* sebesar 0,7 atau lebih, maka instrumen itu dapat diterima (Sekaran, 2017). Menurut Hair, et al. (2006), *corrected item-total correlation* minimal sebesar 0,3 supaya item pertanyaan tersebut bisa digunakan dalam pengolahan data selanjutnya. Jika *cronbach alpha* ( $\alpha$ ) belum memenuhi persyaratan, maka ada beberapa pertanyaan yang harus dibuang

### Uji Validitas

Menurut Sekaran (2017), validitas menunjukkan seberapa bagus sebuah instrumen yang digunakan untuk mengukur (sebuah konsep tertentu) yang harus diukur. Apakah item-item pertanyaan yang diajukan peneliti memang mengukur *1 konstruk*, bukannya mengukur konstruk yang lain. Pengukuran validitas bisa menggunakan konsistensi internal (*internal consistency*) yaitu dengan metode korelasi *product moment* Pearson. Jika hasil korelasi antara tiap-tiap pertanyaan dengan skor total menunjukkan hasil yang signifikan (**signifikansi < 0,05 dan korelasi > 0,4**), maka item pertanyaan tersebut *valid* yang berarti memiliki validitas konstruk (Singarimbun, 1995). Jika ada item pertanyaan yang belum valid, maka pertanyaan itu dibuang.

### Uji Hipotesis

Hipotesis diuji menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 16.0 (Hair et al, 1998; Ferdinand, 2006). Model Persamaan Struktural atau *Structural Equation Model (SEM)* adalah teknik-teknik statistika yang memungkinkan pengujian suatu rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan.

Hubungan yang kompleks dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Mungkin juga terdapat suatu variabel yang berperan ganda yaitu sebagai variabel independen pada suatu hubungan, namun menjadi variabel dependen pada hubungan lain mengingat adanya hubungan kausalitas yang berjenjang. Masing - masing variabel dependen dan independen dapat berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa variabel indikator. Demikian juga diantara variabel-variabel itu dapat berbentuk sebuah variabel tunggal yang diobservasi atau yang diukur langsung dalam sebuah proses penelitian. Model Persamaan Struktural semacam itu telah luas dikenal dalam penelitian-penelitian sosial melalui berbagai nama antara lain: *causal modeling*, *causal analysis*, *simultaneous equation modeling* atau analisis struktur kovarians. Seringkali SEM juga disebut sebagai *Path Analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis*, karena sesungguhnya kedua nama ini adalah jenis jenis SEM yang khusus.

Tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu:

1. Pengembangan model secara teoritis;
2. Menyusun diagram jalur;

3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural;
4. Memilih matriks input untuk analisis data;
5. Menilai identifikasi model;
6. Menilai Kriteria *Goodness-of-Fit*;
7. Interpretasi

## PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Pada statistik deskriptif akan dijelaskan mengenai rata-rata dari variabel komitmen organisasi, variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan sehingga akan diketahui bagaimana respon dari responden atas pertanyaan tersebut. Jumlah sampel dalam eneltan iini adalah 87.

### Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan Hasil Uji Reliabilitas dapat disimpulkan semua variabel memenuhi syarat, dimana cronbach alpha semua diatas 0,7. Hasil Reliabilitas untuk komitmen organisasi adalah sebesar 0,810, Kepuasan kerja 0,829 dan kinerja karyawan 0,711.

**Tabel 1**  
**Statistic Deskriptif**

Variabel	Mean	Std.Devasi
Komitmen Organisasi	3,46	0,36
Kepuasan Kerja	3,59	0,53
Kinerja Karyawan	3,58	0,57

### Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas semua item pertanyaan adalah valid karena signifikan (  $< 0,05$  ) dan mempunyai korelasi  $> 0,3$ .

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Signifikansi f dan t sebesar  $0,00 < 0,05$ . Persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$\text{Komitmen Organisasi} = 2,034 + 0,398 \text{ Kepuasan Kerja}$$

Dari hasil pengujian diperoleh kesimpulan bilamana kepuasan kerja tinggi, maka komitmen organisasi juga tinggi dan sebaliknya jika kepuasan kerja rendah maka komitmen organisasi juga rendah.

**Tabel 2**  
**Uji Hipotesis Variabel Kepuasan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.034	.224	9.085	.000
	KEPUASAN	.398	.062	.574	.000

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif (searah) antara Komitmen organisasi dengan Kepuasan kerja. Hal ini berarti menunjukkan jika Kepuasan kerja meningkat maka Komitmen Organisasi juga meningkat, sebaliknya jika Kepuasan kerja menurun maka Komitmen organisasi juga menurun.

Hasil ini mendukung penelitian Aydogdu dan Aikgil (2011), Susanj and Jakopec (2012) serta Boles *et al* (2007) dimana terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan

Komitmen Organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Signifikansi f dan t sebesar  $0,544 > 0,05$ . Persamaan regresi adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 3,230 + 0,103 \text{ Komitmen Organisasi}$$

**Tabel 2**  
**Uji Hipotesis Variabel Kepuasan**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.230	.592	5.456	.000
	KOMITMEN	.103	.170	.609	.544

a. Dependent Variable: KINERJA

Dengan demikian komitmen organisasi yang tinggi maupun rendah tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini terjadi disebabkan karena bagi karyawan kompensasi yang mereka terima lebih bisa memuaskan kebutuhan mereka tanpa harus memiliki komitmen terhadap organisasi. Karyawan merasa bahwa kinerja mereka baik atau tidak yang penting kompensasi yg mereka terima bisa memuaskan kebutuhannya. Sanksi yang tidak dengan tegas dijalankan menjadi salah satu sebab karyawan merasa tidak perlu memiliki komitmen terhadap organisasinya sehingga mereka bekerja semampunya. Dari hasil uji hipotesis ini maka variabel komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel pemeditasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang artinya bilamana kepuasan kerja meningkat maka karyawan akan semakin memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. Dari hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel pemeditasi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **Keterbatasan Dan Rekomendasi Untuk Penelitian Selanjutnya**

Keterbatasan dalam penelitian adalah karyawan yang dipakai sebagai sumber data masih terbatas pada karyawan non edukatif dan tidak membedakan karyawan dengan status kontrak dan status tetap.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka rekomendasi yang diberikan adalah:

1. Organisasi sebaiknya memiliki dan menjalankan aturan yang dibuat sehingga karyawan akan memiliki komitmen yang baik.
2. Memberikan motivasi yang bisa berupa finansial maupun non finansial. Motivasi ini diharapkan akan mampu membuat karyawan bekerja dengan lebih baik karena kinerja karyawan yang baik akan membuat kinerja organisasi juga kan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alexandrov, Aliosha, Babakus, Emin & Yavas, Ugur. (2007). Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions : Moderating Role of Employment Status. *Journal of Service Research*.9(4), p:356-371
- Aydogdu, Sinem & Asikgil, Baris. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*.1(3), pp:43-53
- Biggs, David & Swailes, Stephen. (2006). Relations, Commitment and Satisfaction in Agency Workers and Permanent Workers. *Employee Relations*.28(2), Pp:130
- Boles, James, Madupalli. Ramana, Rutherford, Brian, Wood. J. Andy. (2007). The Relationship of Facets Of Salesperson Job Satisfaction With Affective Organizational Commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 22(5), Pp:311–321.
- Burgess, John. Julia, Conell. (2006). Temporary Work and Human Resources Management: Issues, Challenges and Responses. *Personnel Review*; 35(2), pp:129.
- Djati, S, Pantja dan Khasaini, M. (2003). Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasional, Dan Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*.5(1), h:25-41.
- Feather, N.T. & Rauter, Katrin, A. (2004). Organizational Behaviours in Relation to



- Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.77, pp:81-94.
- Graaf, de Marloes. (2012). Job Satisfaction and Contingent Employment. *Journal De Economist*. 160, pp:197–218.
- Gunduz, Hulya, C, Gunzel, Ayse dan Ulutas Tugce. (2012). Effects Of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: An Empirical Study on Call Center Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58, pp:363 – 369.
- Handoko, (2001). *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia* (12th Ed). Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi* (10th Ed). Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- McCormack, D., Casimir, G. M., Dyjurkovic, N. & Yang L. 2009. Workplace Bullying And Intention To Leave Amongst Schoolteachers In China: The Mediating Effect Of Affective Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39: 2106 – 2127.
- Meyer, J P and Allen, N J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
- Purwanto, Surya. (2010). Perbedaan Motivasi Kerja Intrinsik dan Komitmen Organisasi antara Karyawan Tetap dengan Karyawan Kontrak Pada Pabrik Es Saripeto Surakarta. *Skripsi*. Fakultas Psikologi pada Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta : Salemba Empat.
- Safitri, I.P. Wahyu. Rahardjo, Kusdi. Djudi, Moch. (2014). Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 10(1), h:215-239 812.
- Seong J.Y., Hong D.S. & Park. W.W. (2012). Work Status, Gender, And Organizational Commitment Among Korean Workers: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Asia Pac Journal Management* 29, pp:1105–1129.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Malang: Penerbit ANDI.
- Srimulyani, VA. (2009). Tipologi dan Ateseden Komitmen organisasional. *Jurnal Ilmiah Widya Wartha*. 3(14), h:156-172.
- Susanj, Zoran and Jakopec, Ana. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics*. 21(3), pp:509-526.
- Sekaran, U. 2017. *Research Methods in Business*. Second edition. Canada: John. Willey & Sons, Inc.
- Singarimbun, M. (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Wickramasinghe, Vathsala and Chandrasekara, Rasika. (2011) Differential effects of employment status on work-related outcomes A pilot study of permanent and casual workersin Sri Lanka. *Employee Relation*.33(5), pp:532-550.