

# ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT (Studi pada Karyawan Tetap di Politeknik Manufaktur Negeri Bandung)

**Emma Dwi Ariyani**

Unit Sosio Manufaktur Politeknik Manufaktur Negeri Bandung  
Jl. Kanayakan 21 Dago Bandung, Telepon (022) 2500241 ext.152  
E-mail : emma@polman-bandung.ac.id

## **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menelaah pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen karyawan pada organisasinya. Komitmen karyawan terhadap organisasi (*organizational commitment*) terdiri dari tiga komponen yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Penelitian ini dilakukan pada 100 orang karyawan tetap di Polman Bandung yang telah bekerja minimal 5 tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *affective commitment* dan *normative commitment*. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment*. Temuan-temuan dalam penelitian ini memperkuat penelitian-penelitian lain yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational commitment*.

**Kata kunci:** kepuasan kerja, *organizational commitment*, *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*

## **JOB SATISFACTION ANALYSIS OF EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT**

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyse the effect of job satisfaction on employee commitment to the organization. Employee commitment to the organization (*organizational commitment*) consists of three components i.e. *affective commitment*, *continuance commitment* and *normative commitment*. This study was conducted on 100 permanent employees in Polman Bandung who has worked at least 5 years. The results showed that job satisfaction had a positive effect on *affective commitment* and *normative commitment*. While job satisfaction had a negative effect on *continuance commitment*. The findings in this study are in line with other researches that showed the effect of job satisfaction on *organizational commitment*.

**Key words:** job satisfaction, *organizational commitment*, *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*

### **A. LATAR BELAKANG**

Setiap organisasi mempunyai berbagai tujuan yang berbeda yang dalam pencapaiannya dimotori oleh para karyawannya. Oleh karena itu karyawan merupakan faktor utama dalam semua kegiatan organisasi guna mencapai tujuan secara optimal. Karyawan dipandang sebagai aset organisasi yang vital karena selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Namun perlu diingat bahwa karyawan juga mempunyai harapan terhadap organisasi dimana karyawan bekerja. Karyawan yang merasa tidak terakomodir harapan, potensi dan kemampuannya tersebut dapat memiliki keinginan untuk pindah dan meninggalkan organisasi dimana dia berada untuk mencari, mendapatkan dan menggantungkan harapannya pada organisasi yang mampu mengakomodir potensi dan keinginannya tersebut. Menurut definisi kepuasan kerja dari *Theory of Work Adjustment*

yang menggambarkan hubungan individu di dalam lingkungan pekerjaannya, dimana individu bertindak laku sesuai dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan dalam dirinya. Pendekatan yang dipergunakan adalah sebagai deskripsi psikologis bagaimana seseorang individu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.

Seseorang akan memilih pekerjaan dan melakukan aktivitas kerja karena ia yakin bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan yang muncul dalam dirinya. Karena keyakinan tersebut maka akan muncul korespondensi atau hubungan yang saling terkait antara keduanya. Korespondensi ini terjadi karena adanya kondisi dimana individu memberikan respon terhadap kebutuhan lingkungan kerjanya dan lingkungan kerja memberi respon terhadap kebutuhan yang muncul dalam diri individu. Dalam hubungan tersebut menuntut individu mengerjakan tugas tertentu dan individu memiliki keterampilan

dan kemampuan untuk mengerjakannya, di lain pihak individu menuntut imbalan tertentu dari lingkungannya seperti kompensasi dari hasil kerjanya, tempat kerja yang nyaman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan untuk berprestasi. Tingkat korespondensi ini menjadi indikator munculnya kepuasan individu dan lingkungan kerjanya. Kepuasan (*satisfaction*) disini dapat didefinisikan sebagai *the evaluation of corespondence in cognitive and affective terms*. Artinya kepuasan tersebut adalah suatu evaluasi terhadap hubungan saling bergantung secara kognitif dan afektif, untuk membedakan pengertian kepuasan kerja dalam diri individu maka hal ini sama dengan pernyataan bahwa individu juga puas dengan lingkungan kerjanya ini.

Sementara itu supaya dapat menjalankan berbagai peran dan tugasnya sebagai seorang karyawan hendaknya adalah karyawan yang berkualitas dan memiliki komitmen yang tinggi pada politeknik sehingga politeknik dapat menyusun berbagai rencana strategis pengembangan dengan lebih tepat dan berkesinambungan. Apabila dilihat pentingnya peran karyawan dalam keberlangsungan perguruan tinggi, maka diperlukan penelitian mengenai komitmen karyawan pada politeknik serta faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada politeknik sehingga politeknik dapat melakukan berbagai kegiatan dan kebijakan untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen karyawan pada politeknik. Secara khusus penelitian mengenai komitmen pada organisasi perlu dilakukan pada karyawan karena komitmen karyawan terhadap politeknik dapat mempengaruhi tingkah laku karyawan dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pimpinan politeknik, serta mempengaruhi produktivitas karyawan dalam melakukan tugas utamanya yaitu mencapai tujuan organisasi.

Secara umum komitmen terhadap organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan bekerja. Terdapat tiga komponen komitmen pada organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* (Allen & Meyer, 1990, Meyer & Allen, 1997). *Affective commitment* berkaitan dengan adanya keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan pada organisasi. *Normative commitment* berkaitan dengan adanya perasaan wajib dalam diri karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. *Continuance commitment* berkaitan dengan pertimbangan untung rugi jika karyawan

meninggalkan organisasi. Ketiga komponen komitmen ini dapat muncul dalam derajat yang berbeda, serta dipengaruhi oleh anteseden yang berbeda pula.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen pada organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan dasar kontinuans. Karyawan yang ingin menjadi anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Perbedaan tampilan tingkah laku tersebut menunjukkan adanya faktor yang turut menentukan seseorang bertingkah laku berbeda antara satu individu dengan individu yang lain.

Pada penelitian ini peneliti menduga bahwa komitmen karyawan pada politeknik dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Pendapat ini didasarkan pada pendapat atau pemikiran bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan bentuk perasaan suka atau tidak suka pada pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap situasi dan kejadian di lingkungan kerjanya.

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah hubungan kepuasan kerja dengan komitmen ditemukan pada penelitian Irving, dkk (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan *affective commitment* dan *normatif commitment*, tetapi berkorelasi negatif dengan *continuance commitment*. Penelitian Clugston (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan, artinya dengan adanya perasaan puas pada diri karyawan dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Penelitian Lee, dkk (2000) juga membuktikan bahwa komitmen karyawan memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja. Hal itu berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

### Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin melihat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap masing-masing komponen

*organizational commitment* yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

### Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *affective commitment*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *continuance commitment*.
3. Menguji dan menganalisis korelasi kepuasan kerja terhadap *normative commitment*.

## B. LANDASAN TEORITIS

### 1. Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaan. Kepuasan kerja senantiasa menarik dan dianggap penting oleh ilmuwan dan praktisi karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (1977) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Demikian pula Davis dan Newton (1996) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sedangkan Robin (1996) menjelaskan kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya.

Individu yang bergabung dengan suatu organisasi pasti akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat yang membentuk harapan kerja (Tett & Meyer, 1993). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamis.

### b. Teori Kepuasan Kerja

#### *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961), yang berpendapat dalam mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang

dirasakan. Sedangkan menurut Locke (dalam Wexley & Yukl, 1977), kepuasan kerja dicapai jika tidak terdapat kesenjangan antara yang diinginkan/diharapkan dengan yang dipersepsikan pada kenyataannya. Semakin tinggi kesenjangan yang dirasakan dari standard minimum maka semakin besar pula ketidakpuasan pekerja terhadap pekerjaannya. Teori ini menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan (kesenjangan negatif) maka orang menjadi tidak puas. Sebaliknya jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas. Tetapi bila terjadi selisih antara antara harapan yang diinginkan dengan kenyataan yang diterima lebih baik (kesenjangan positif) maka karyawan akan semakin puas.

#### *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh J. Stacy Adam (Newstoom & Keith Davis, 1997), prinsip teori ini orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan, kesepadanan (*equity*) atau tidak, terhadap situasi tertentu. Perasaan *equity* dan *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain pada tingkat hierarki yang sama (Wexley & Yukl, 1977).

Komponen utama dalam teori ini adalah :

- ▶ *Input*, yaitu semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan.
- ▶ *Outcomes*, yaitu semua nilai yang diterima karyawan dan dia peroleh dari pekerjaannya.
- ▶ *Comparison person*, yaitu dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama atau yang di tempat lain atau bisa juga dengan dirinya sendiri pada waktu yang lampau.
- ▶ *Equity - Inequity*, yaitu keadilan/keseimbangan. Setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan *outcomes* dirinya dengan *inputs* dan *outcomes* orang lain, apabila dirasakan tidak seimbang maka terjadi *inequity*. *Inequity* ini merupakan sumber ketidakpuasan kerja, keadaan ini akan mendorong pekerja untuk mencapai keadaan *equity*.

#### *Need Fulfillment Theory*

Teori ini menyatakan kepuasan kerja

tergantung pada terpenuhinya atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas bila mendapat apa yang karyawan butuhkan, semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi maka karyawan tersebut merasa tidak puas.

#### ***Social Reference Group Theory***

Menurut teori ini kepuasan karyawan bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan ini kemudian dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

#### ***Two Factors Motivation Theory***

Teori ini dikembangkan dan dikemukakan oleh Herzberg, dimana sebagian besar didasari oleh rumusan hierarki kebutuhan dari Maslow. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Dalam teori Herzberg, memisahkan dua faktor yang dapat menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan, yaitu :

- *Maintenance factors* atau disebut juga *Hygiene factor*, faktor-faktor ini merupakan faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, yang termasuk faktor ini adalah gaji, kualitas *supervise*, administrasi dan kebijakan organisasi, kualitas hubungan diantara rekan kerja, atasan dan bawahan, keamanan kerja, imbalan tambahan dan kondisi kerja. Pada saat faktor-faktor *hygiene* ini ada, terkadang seseorang tetap merasa tidak puas akan tetapi tidak terjadi ketidakpuasan.
- *Motivational factors* disebut juga *Intrinsic factor* yaitu faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap seseorang yang secara langsung terkait dengan pekerjaannya, yang meliputi: prestasi, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, dan perkembangan pekerjaan itu sendiri. Pada saat faktor-faktor motivator ini ada dalam pekerjaan, maka faktor-faktor ini secara jelas menyebabkan kepuasan dan motivasi, dan pada saat faktor-faktor ini tidak

ada dalam pekerjaan mengakibatkan tidak ada kepuasan.

#### ***Opponent – Process Theory***

Teori proses-bertentangan dari Landy, 1978 (dalam Smith, 1994:248) memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan lain, yaitu menggunakan fungsi-fungsi *central nervous system*. Teori ini menekankan bahwa orang cenderung mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Kepuasan dan ketidakpuasan (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologis dalam sistem saraf pusat yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Dihipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lama. Teori ini menyatakan bahwa jika seseorang memperoleh ganjaran pada pekerjaan maka mereka merasa senang, sekaligus tidak merasa senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan menurun terus sehingga orang akan merasa sedih sebelum kembali menjadi normal. Hal demikian terjadi karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

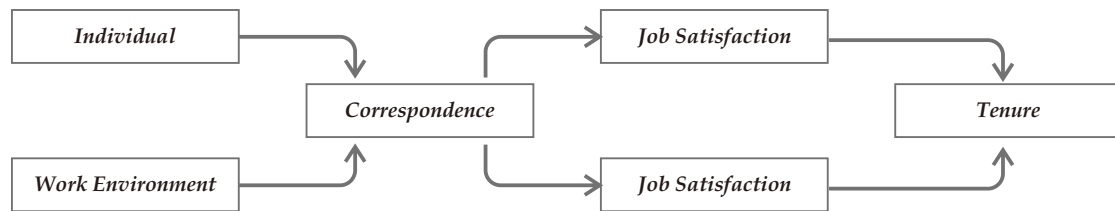
#### ***Theory of Work Adjustment (TWA)***

*Theory of Work Adjustment (TWA)* yang dikembangkan oleh Dawis, Lofquist & Weiss (1968) menggambarkan hubungan individu di dalam lingkungan pekerjaannya. Teori ini berasal dari sekelompok peneliti di Minnesota University yang dilandasi oleh pemikiran bahwa individu bertindak laku sesuai dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan dalam dirinya. Pendekatan yang mereka gunakan adalah sebagai deskripsi psikologis bagaimana seseorang individu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.

Definisi dari penyesuaian pekerjaan (*work adjustment*) menurut Davis (1967) adalah proses dimana individu meraih dan mempertahankan penyesuaian dengan lingkungan kerja. Teori ini mengandung 3 pengertian penting yaitu : Individu (*individual*), Penyesuaian kerja (*work adjustment*), dan Korespondensi (*correspondence*). Fokus teori ini adalah aspek-aspek yang terseleksi dalam diri individu dan dalam lingkungan kerjanya serta hubungan yang saling bergantung erat dengan keduanya.

Seseorang akan memilih pekerjaan dan





**Gambar 1.**  
**Gambaran konsekuensi dari *correspondence***

melakukan aktivitas kerja karena ia yakin bahwa pekerjaan tersebut akan memuaskan kebutuhan yang muncul dalam dirinya. Karena keyakinan tersebut maka akan muncul korespondensi atau hubungan yang saling terkait antara keduanya. Korespondensi ini terjadi karena adanya kondisi dimana individu memberikan respon terhadap kebutuhan lingkungan kerjanya dan lingkungan kerja memberi respon terhadap kebutuhan yang muncul dalam diri individu. Dalam hubungan tersebut menuntut individu mengerjakan tugas tertentu dan individu memiliki keterampilan dan kemampuan untuk mengerjakannya, di lain pihak individu menuntut imbalan tertentu dari lingkungannya seperti kompensasi dari hasil kerjanya, tempat kerja yang nyaman, teman kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kesempatan untuk berprestasi. Kesesuaian individu dengan lingkungan dapat dinilai dan terpenuhi kebutuhan individu oleh lingkungan kerjanya, namun tidak semua kebutuhan dari masing-masing unsur tersebut dapat dipenuhi oleh karena itu akan terjadi tingkat korespondensi tertentu diantara keduanya sehingga konsekuensinya akan terjadi pada tingkat diskorespondensi. Berikut adalah gambaran dari konsekuensi adanya korespondensi, yang dijelaskan pada Gambar 1.

Tingkat korespondensi ini menjadi indikator munculnya kepuasan individu dan lingkungan kerjanya. Kepuasan (*satisfaction*) disini dapat didefinisikan sebagai *the evaluation of corespondence in cognitive and affective terms*. Artinya kepuasan tersebut adalah suatu evaluasi terhadap hubungan saling bergantung secara kognitif dan afektif, untuk membedakan pengertian kepuasan kerja dalam diri individu maka hal ini sama dengan pernyataan bahwa individu juga puas dengan lingkungan kerjanya ini.

Korespondensi merupakan konsekuensi akhir yang dapat memprediksi *individual satisfaction* dan *satisfactoriness*. Oleh karena itu, individu yang puas terhadap pekerjaannya akan tetap bertahan dalam lingkungan kerjanya dan

yang tidak puas akan keluar dari lingkungan kerjanya tersebut, hal ini disebut dengan *tenure* yaitu sikap individu untuk tetap tinggal dalam lingkungan kerja sebagai konsekuensi dari korespondensi. Dari tingkat kepuasan individu dapat pula diprediksi tingkat *satisfactoriness*-nya. Bila diskorespondensi tidak bisa ditoleransi lagi oleh individu maka ia akan melakukan 2 model penyesuaian diri. Kedua model tersebut adalah:

1. *Model active adjustment*, yaitu dimana individu mencoba merubah lingkungan kerjanya.
2. *Model reactive adjustment*, dimana individu membuat penyesuaian sendiri terhadap lingkungan kerjanya.

Ada 3 ide dasar dari TWA ini yaitu *satisfaction*, *satisfactoriness* dan *tenure* yang dapat diprediksikan dari hubungan antara individu dengan lingkungan kerja. Dengan kata lain hubungan saling tergantung (*corespondence*) dapat dilihat dari pengetahuan tentang imbalan atas kebutuhannya dan kapasitas kemampuan tingkah lakunya, atau dapat dilihat dari tingkah laku dan kapasitas kemampuan penguatan (*reinforcement*). Dari sudut pandang individu, pekerjaan atau lingkungan kerja mempunyai tuntutan kemampuan dan disisi lain berarti pula ada penguat lain dari individu tersebut yaitu sistem imbalan (*reward system*) yang mencakup antara lain gaji, penghargaan, dan hubungan kerja yang menyenangkan.

Mengutip dari penelitian Swaraswati (2009) menyebutkan beberapa pokok pikiran dalam *Theory of Work Adjustment* adalah:

1. Pekerjaan secara konseptual merupakan ineraksi antara seorang individu dengan suatu lingkungan kerja.
2. Lingkungan kerja memerlukan tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan dan individu memiliki kecakapan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.
3. Sebagai pertukaran, individu menuntut kompensasi untuk pekerjaan yang telah

dilaksanakan serta menuntut pula adanya kondisi-kondisi tertentu seperti kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

4. Lingkungan dan individu harus saling memenuhi kebutuhan masing-masing agar interaksi yang sehat dapat terjaga. Tingkat sejauhmana kebutuhan masing-masing pihak terpenuhi tersebut dengan korespondensi.
5. *Work Adjustment* adalah proses mencapai dan menjaga korespondensi. Penyesuaian kerja diindikasikan dengan kepuasan individu terhadap lingkungan kerjanya dan kepuasan lingkungan terhadap individu melalui kepuasan kerja yang dirasakan individu.
6. *Satisfaction* dan *satisfactoriness* menghasilkan *tenure* atau kesediaan untuk tetap bertahan di suatu lingkungan kerja, yang merupakan indikator utama adanya *work adjustment*.

### c. Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa cara dalam pengukuran kepuasan kerja, seperti *Job Descriptive Index* (DJI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin, 1969 (dalam Smith, 1994:242 dan Luthans, 2011:141) menyebutkan lima dimensi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauhmana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
2. Kesempatan untuk promosi, yaitu adanya kesempatan untuk maju.
3. Supervisor atau atasan yaitu kemampuan atasan untuk membantu dan mendukung pekerjaan bawahannya.
4. Gaji atau upah, yaitu suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran.
5. Rekan kerja, yaitu sejauhmana rekan kerja bersahabat, kompeten dan saling mendukung.

Sementara Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) menyebutkan terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Gaji, yaitu upah yang diterima seorang untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Promosi, yaitu perpindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi dan memberikan tanggung jawab yang lebih besar.
3. Rekan kerja, yaitu bagi karyawan rekan kerja merupakan kebutuhan akan interaksi sosial, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan

kerja yang ramah dan mendukung akan menghantarkan kepada kepuasan kerja yang baik pula.

4. Penyelia, yaitu penyelia atau supervisor berhubungan langsung dengan karyawannya dalam memberikan bantuan teknis dan mendukung perilaku para karyawan dalam menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka.
5. Pekerjaan itu sendiri, yaitu karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan itu bekerja.

Sedangkan Robbins (2001:76) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *nature of the work, supervision, present pay, promotion opportunities and relations with co-workers*. Faktor individual yang berpengaruh adalah sikap kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut, sifat kepribadian dan pengalaman pada masa lalu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli seperti yang disebutkan di atas tentang dimensi dan faktor-faktor dalam pengukuran kepuasan kerja menunjukkan adanya kesamaan dari beberapa dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, kesempatan promosi, rekan kerja dan penyelia/supervisi.

### d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut *Theory of Work Adjustment*, terdapat 20 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ke-20 faktor tersebut dikelompokkan ke dalam 3 kategori yaitu faktor intrinsik, faktor ekstrinsik dan faktor umum.

#### 1) Faktor intrinsik

- a) *Ability Utilization*, diartikan sebagai kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan atau skill yang dimiliki karyawan.
- b) *Activity*, diartikan sebagai keinginan untuk menyibukkan diri sepanjang waktu.
- c) *Achievement*, merupakan faktor yang menyatakan perasaan untuk memperoleh penghargaan atas tugas yang diemban.
- d) *Authority*, mengukur kekuasaan yang dimiliki untuk memberitahu orang lain apa yang harus dilakukan.
- e) *Independence*, mengukur kesempatan untuk bekerja secara mandiri

- f) *Moral Values*, mengukur kesempatan untuk melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan keyakinan.
- g) *Responsibility*, mengukur kebebasan untuk mengambil keputusan dengan bertanggungjawab.
- h) *Security*, mengukur rasa aman dalam melakukan pekerjaan.
- i) *Creativity*, mengukur kesempatan mengembangkan kreativitas untuk mencoba cara sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.
- j) *Social Service*, mengukur kesempatan melakukan sesuatu untuk orang lain.
- k) *Social Status*, mengukur kesempatan untuk mendapatkan status dalam masyarakat.
- l) *Variety*, mengukur kesempatan melakukan hak yang berbeda dari waktu ke waktu.

## 2) Faktor ekstrinsik

- a) *Advancement*, mengukur kesempatan untuk maju dalam tugas/pekerjaan.
- b) *Company policy and practices*, mengukur cara-cara penerapan kebijakan perusahaan secara praktis.
- c) *Compensation*, mengukur gaji yang memadai atas pekerjaan yang dilakukan.
- d) *Recognition*, mengukur penghargaan atas pekerjaan yang memuaskan.
- e) *Supervision human relation*, mengukur cara atasan menangani hubungan antara sesama karyawan.
- f) *Supervision technical*, mengukur kemampuan atasan dalam membimbing secara teknis kepada karyawan.

## 3) Faktor Umum

- a) *Working condition*, mengukur kondisi kerja.
- b) *Co Worker*, mengukur kerjasama antar karyawan.

Selanjutnya ketiga faktor inilah yang akan dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja pada penelitian ini, karena faktor-faktor yang dipakai dirasa dapat menjaring informasi yang dibutuhkan, relevan serta cukup detail sesuai dengan tujuan dan kondisi tempat penelitian.

## 2. *Organizational Commitment* (komitmen terhadap organisasi)

Pentingnya komitmen menyebabkan beberapa organisasi mencantumkan unsur

komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Bagi masing-masing pihak dalam organisasi baik karyawan maupun pengusaha penting untuk memahami arti komitmen agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Komitmen merupakan sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Banyak pengertian komitmen yang menekankan suatu organisasi sebagai objek dari komitmen (Meyer & Allen, 1997:252). Pada dasarnya komitmen merupakan pernyataan yang tumbuh dari lubik hati yang dalam untuk melaksanakan kewajibannya dengan sungguh-sungguh. Tanpa adanya komitmen seseorang pada pekerjaannya, kecil kemungkinan untuk pencapaian suatu tujuan, baik tujuan individu tetapi semuanya melibatkan pengertian tentang adanya ikatan individu karyawan dengan organisasi.

Meyer & Allen (1991) mengelompokkan definisi komitmen pada organisasi sebagai berikut:

### a. *Affective Orientation*

Untuk beberapa penulis, istilah komitmen digunakan untuk menggambarkan orientasi secara afektif terhadap organisasi. Misalnya Kanter (1968:507, dalam Meyer & Allen, 1997:12) menyatakan komitmen sebagai:

*The attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group.* Dengan kata lain, komitmen merupakan ikatan secara afektif dan emosional terhadap kelompok.

Penulis lain yaitu Buchanan (1974:533 dalam Meyer & Allen, 1997:12) mendeskripsikan komitmen sebagai:

*Partisan, affectivemnt to the goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth.* Komitmen sebagai pengikut, ikatan secara afektif terhadap tujuan dan nilai-nilai dan terhadap organisasi untuk kepentingan organisasi tersebut.

Pendapat lain dari Mowday (1979:27, dalam Meyer & Allen, 1997:12) mendeskripsikan komitmen sebagai:

*The relative strength of an individual's identification with the involvement in a particular organization.* Komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi seseorang terhadap keterlibatannya dalam suatu organisasi.

### b. *Cost-Based*

Pendapat lain menyatakan komitmen sebagai kelanjutan dari suatu tindakan (menetap dalam suatu organisasi) yang merupakan hasil dari pemahaman akan kerugian yang dihubungkan dengan penghentian tindakan tersebut. Misalnya Becker (1960:32, dalam Meyer & Allen, 1997:12) mendeskripsikan komitmen sebagai:

*A disposition to engage in consistent lines of activity, resulting from the accumulation of "side bet" which would be lost if the activity were discontinued.* Komitmen merupakan kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas yang konsisten yang disebabkan oleh kumpulan tabungan (*side bet*) yang akan hilang jika aktivitas tersebut dihentikan. *Side bet* terjadi jika sesuatu yang sangat penting bagi seseorang (misalnya pensiun, kedudukan) menimbulkan ketergantungan dengan melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi tersebut.

Serupa dengan definisi Becker, Kanter (1968:504, dalam Meyer & Allen, 1997:12) mendefinisikan: *Cognitive-continuance commitment as profit associated with continued participation and a cost associated with leaving.* Dengan kata lain keuntungan yang dihubungkan dengan meneruskan keikutsertaan dan kerugian yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi.

### c. *Obligation or Moral Responsibility*

Pandangan lain menyatakan komitmen sebagai suatu kewajiban untuk menetap dalam organisasi. Misalnya Marsh & Mannari (1977:59 dalam Meyer & Allen, 1997:12) mendefinisikan: *The employee with lifetime commitment as one who consider it morally right to stay in the company, regardless how much status enhancement or satisfaction the firm gives him over the year.* Dalam arti bahwa karyawan yang berkomitmen seumur hidup sebagai karyawan di tempatnya bekerja, menganggap benar secara moral untuk menetap dalam perusahaan, tanpa memperhatikan seberapa besar peningkatan status atau kepuasan yang diberikan perusahaan selama bertahun-tahun.

Sedangkan Wiener (1982:421, dalam Meyer & Allen, 1997:12) mendefinisikan komitmen sebagai:

*The totality internalized normative pressure to act in away which mets organizational goals and interest and suggested that individuals excibits these behavior solely because they believe it is the right and moral thing to do.* Komitmen adalah totalitas dari internalisasi tekanan-tekanan normatif untuk bertindak dengan cara yang sesuai dengan

tujuan dan kepentingan organisasi dan menganggap bahwa individu menampilkan tingkah laku tersebut semata-mata karena mereka yakin bahwa tingkah laku tersebut sesuai dengan moral dan benar.

Dalam dunia organisasi, komitmen sering disebut dengan istilah "komitmen pada organisasi" dan telah mendapat banyak perhatian dalam bidang perilaku organisasi. Menurut Meyer dan Herscovitch (2002) secara umum komitmen dapat didefinisikan sebagai suatu kekuatan atau pola pikir (*mind-set*) yang mengikat seseorang untuk menjalankan suatu perbuatan yang relevan pada satu atau lebih dari satu target. Kekuatan atau pola berpikir ini dapat berupa keinginan berdasarkan nilai-nilai (disebut *affective commitment*), merasa berharga berdasarkan untung rugi (disebut *continuance commitment*) atau kewajiban/keharusan (disebut *normative commitment*). Ketiganya berhubungan dengan perkembangan kelekatan individu terhadap organisasi. Karyawan secara emosional terikat pada organisasi dimana ia bergabung atau bekerja dianggap sebagai determinan penting tentang dedikasi dan loyalitas. Hal ini akan tampak pada rasa memiliki dan pengenalan yang akan meningkatkan keterlibatan mereka pada aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997).

### 2.1. *Pengertian Organizational commitment*

Kata komitmen sering digunakan untuk menjelaskan keterikatan atau suatu perasaan yang terikat secara emosional maupun proposional pada aktivitasnya yang di dalamnya termasuk hubungan antara individu dengan individu, individu dengan kelompok dan individu dengan organisasi. Meyer & Allen (1991:67) dalam Meyer & Allen (1997:11) mengungkapkan bahwa *organizational commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship, and (b) has implications for the decision to continue membership in organization.* Dengan kata lain komitmen pada organisasi adalah suatu kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan berdampak terhadap keputusannya untuk terus bertahan atau tetap menjadi anggota organisasi.

Porter et al. (1982:27) mengemukakan bahwa komitmen pada organisasi adalah sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya



ke dalam bagian organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut keterikatan seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi berarti semakin tinggi keterikatan seorang karyawan pada organisasi tersebut.

Porter dan Steers (1982:27) mendefinisikan komitmen pada organisasi sebagai keterikatan individu secara psikologis terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan kerja, kesetiaan, dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi. Definisi di atas mengandung makna bahwa komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut juga dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi merupakan proses dalam diri individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan dan tujuan organisasi. Selain itu komitmen pada organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen pada organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif.

Pendapat lain dari Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1994:244-245) menyatakan komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap yaitu (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini berarti karyawan yang komit terhadap organisasi memandang nilai dan kepentingan mengintegrasikan tujuan pribadi dan organisasinya, sehingga tujuan organisasi merupakan tujuan pribadinya. Pekerjaan yang menjadi tugasnya dipahami sebagai kepentingan pribadi, dan memiliki keinginan untuk selalu loyal demi kemajuan organisasi.

Menurut Richard M. Steers, komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan berusaha sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap berada di organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasi. Steers juga berpendapat bahwa komitmen pada organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Pendapat lain muncul dari Robbins (2001:69) yang menyatakan bahwa komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Keterlibatan yang tinggi seorang karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan bahwa seorang karyawan tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sebagai konsekuensi dari tindakan tersebut karyawan berkeinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi memegang peranan yang penting dalam organisasi, dalam hal ini anggota organisasi akan memberikan semua kemampuannya, mau bekerja keras untuk keberhasilan organisasi dan bersedia terlibat dalam segala aktivitas yang ada dalam organisasi. Komitmen pada organisasi dapat menumbuhkan kesetiaan dan ketaatan kerja karyawan, memberikan ketenangan kerja, kemantapan dan perasaan diperhatikan atau dilindungi oleh perusahaan serta pemenuhan kesejahteraan karyawan dan masa depan yang lebih terjamin.

## 2.2. Komponen *Organizational Commitment*

Menurut Meyer dan Allen (1991) komitmen dinyatakan sebagai keadaan psikologis (*Psychological state*) atau pola pikir yang meningkatkan kemungkinan seseorang karyawan memelihara keanggotaannya di dalam suatu organisasi. Selanjutnya konsep komitmen pada organisasi dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997:11) memunculkan tiga komponen komitmen yaitu:

### 1. *Affective commitment (AC)*

*Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. *Affective commitment* terjadi jika keinginan karyawan untuk bertahan di dalam organisasi didasarkan atas adanya keterikatan emosional atau keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi beserta tujuannya. *Affective commitment* ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi dengan datang bekerja secara

teratur, menampilkan tugas dan tanggung jawab terbaik sesuai kemampuannya dan melakukan tugas ekstra untuk menolong orang lain. *Affective commitment* bersumber dari pengalaman yang menyenangkan dari pekerjaan.

## 2. *Continuance commitment* (CC)

*Continuance commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai perilaku yaitu karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktifitas-aktifitas yang telah dilakukan di dalam organisasi pada masa lalu dan itu tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. *Continuance commitment* terjadi jika seseorang harus bertahan di dalam organisasi karena ia membutuhkan gaji dan keuntungan yang tidak ia dapatkan di pekerjaan yang lain. Dalam hal ini seorang karyawan secara akumulatif telah banyak menanamkan investasi bagi organisasi dan jika meninggalkan organisasi akan sangat merugikan. *Continuance commitment* dilandasi oleh pertukaran (*exchange*) antara individu karyawan dengan organisasi, dan kekuatan komitmennya didasari oleh derajat terhadap bagaimana individu karyawan memandang bahwa pertukaran tersebut sesuai dengan keinginannya. *Continuance commitment* merupakan hasil dari pilihan karyawan untuk terus bekerja di organisasi karena imbalan dan keuntungannya melebihi kerugiannya, atau kerugian yang diderita jika meninggalkan organisasi lebih besar jika dibandingkan dengan keuntungan meninggalkan organisasi. *Continuance commitment* ditunjukkan dengan sikap menghindari kerugian, merasa rugi bila pergi meninggalkan organisasi, melakukan sedikit lebih dari yang disyaratkan untuk memelihara keanggotaannya. *Continuance commitment* dihasilkan dari investasi terhadap pekerjaan dan kesulitan untuk mencari pekerjaan lain.

## 3. *Normative commitment* (NC)

*Normative commitment* melihat pada sejauhmana seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain. Komitmen ini muncul karena memang “sudah seharusnya”. *Normative commitment* bersumber dari nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan. Karyawan merasa bahwa ia berhutang budi kepada organisasi sehingga

bertahan dalam organisasi adalah tindakan yang benar. *Normative commitment* ditandai dengan adanya beliefs pada karyawan bahwa seseorang harus bertanggung jawab terhadap organisasi dan bertahan di organisasi karena loyalitas dan kesetiannya (Meyer dan Allen, 1991). *Normative commitment* seringkali disebut dengan komitmen moral dan mencerminkan bagaimana seseorang karyawan mempersepsikan norma dan perilaku yang dianggap dapat diterima. Komitmen ini ditunjukkan dengan perasaan wajib untuk tinggal di organisasi dan merasa berharga tinggal di organisasi, berbuat demikian juga untuk hal-hal yang dipandang sebagai bagian dari tugas. *Normative commitment* berasal dari perasaan berkewajiban karena nilai-nilai personal maupun perlakuan organisasi terhadap karyawan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen pada organisasi adalah keterikatan karyawan pada organisasi yang didasari oleh adanya keinginan, kebutuhan dan kewajiban untuk bertahan pada organisasi. Meyer & Allen menyatakan ketiganya merupakan komponen dan bukan tipe, karena keterikatan karyawan dan organisasi tercermin dari tingkat variasi yang berbeda dari ketiganya. Seorang karyawan bisa saja mempunyai keterikatan emosional dan merasa mempunyai kewajiban terhadap organisasi tetapi karena pertimbangan ekonomi maka ia membutuhkan pekerjaan lain di luar organisasi. Disisi lain, karena sulit mendapatkan alternatif pekerjaan lain maka seorang karyawan tetap bertahan di organisasi sekalipun tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Disamping itu komitmen pada organisasi berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Oleh karena itu Meyer & Allen mengatakan bahwa untuk mendapatkan pemahaman yang jelas mengenai hubungan karyawan dengan organisasi maka dalam pengukuran komitmen pada organisasi seharusnya juga merefleksikan ketiga komponen tersebut yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan pada *continuance commitment*. Seorang karyawan yang ingin menjadi anggota

organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya akan melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu *normative commitment* berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauhmana perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan yang mendasar yaitu komitmen adalah suatu sikap setuju seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan kuat untuk memberikan usaha ekstra untuk kepentingan dan keuntungan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap tinggal dan memelihara keanggotaannya di dalam organisasi, terlibat dalam kegiatan organisasi dan melakukan semuanya itu dengan efisien. Terdapat tiga komponen komitmen yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. *Affective commitment* ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang dinyatakan dengan datang bekerja secara teratur, mengikuti kegiatan yang diadakan organisasi, menampilkan tugas dan tanggung jawab terbaik, serta melakukan tugas ekstra untuk menolong orang lain. *Continuance commitment* ditunjukkan dengan melakukan sesuatu lebih dari yang disyaratkan untuk memelihara keanggotaan. Serta *normative commitment* ditunjukkan dengan merasa wajib tinggal dalam organisasi, merasa berharga bila berada di organisasi dan melakukan hal yang berhubungan dengan organisasi sebagai bagian dari tugas.

### 2.3. Sebab-sebab *Organizational Commitment*

Model multidimensional merupakan pengembangan dari tiga komponen komitmen pada organisasi yang dikembangkan oleh Meyer & Allen (1997:106), dimana terdapat dua antecedent yaitu *distal antecedent* dan *proximal antecedent*

#### ► *Distal antecedents*

*Distal antecedents* merupakan variabel yang secara tidak langsung mempengaruhi komitmen pada organisasi. Adapun yang termasuk ke dalam *distal antecedents* ini

adalah karakteristik organisasi (ukuran, struktur, iklim), karakteristik personal (demografi, nilai dan harapan), pengalaman sosial (budaya, adat, keorganisasian), *management practice* (seleksi, training dan kompensasi), dan kondisi lingkungan (*unemployment rate*, tanggung jawab terhadap keluarga, kewarganegaraan).

#### ► *Proximal antecedents*

*Proximal antecedents* adalah variabel yang secara langsung mempengaruhi komitmen pada organisasi. Diantaranya adalah pengalaman kerja (ruang lingkup kerja, *relationship*, *participation*, dukungan dan keadilan), status peran (*ambiguity*, konflik, dan *overload*) dan kontrak psikologis (perubahan ekonomi dan sosial).

Setiap komponen dari komitmen pada organisasi terpengaruh oleh antecedents yang terpisah. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai penyebab dari tiap-tiap komponen dari komitmen, yaitu:

#### 1. *Affective commitment*

*Organizational characteristic*, *personal characteristic* dan *work experience* merupakan penyebab dari terjadinya *affective commitment*. Sebagai contoh pada karakter personal, pekerja yang memiliki kepercayaan diri akan kemampuannya akan memiliki komitmen yang lebih kuat dibandingkan pekerja yang kurang percaya diri akan kemampuannya.

#### 2. *Continuance commitment*

*Management factor*, *environmental conditions*, *role states* merupakan penyebab dari terjadinya *continuance commitment*. Contohnya, kondisi lingkungan dimana adanya tanggung jawab pada keluarga untuk memberikan nafkah, akan membuat seorang pekerja memiliki komitmen yang baik, dikarenakan pekerja tersebut takut kehilangan sumber penghasilan.

#### 3. *Normative commitment*

*Socialization experience* dan *psychological contract* merupakan penyebab dari terjadinya *normative commitment*. Sebagai contoh pekerja yang memiliki *psychological contact* dengan bentuk *relational* (berisi tentang tanggung jawab yang berhubungan antara kedua pihak, perusahaan dan pekerja, lebih abstrak dan berdasarkan pada prinsip sosial *exchange*). Maka pekerja ini akan memiliki *normative commitment* yang tinggi, ia akan bekerja karena merasa tanggung jawabnya terhadap *psychological contract* yang ia yakini.



## 2.4. Proses *Organizational Commitment*

Menurut Meyer & Allen (1997:106) terjadinya tiga komponen komitmen melalui proses komitmen, yaitu:

### 1. *Affective commitment*

Proses terjadinya *affective commitment* melibatkan atribusi, *rationalization*, *met expectation*, *person job fit* dan *need satisfaction*. Proses ini akan berbeda-beda pada setiap orang sesuai dengan karakteristik personal, dan pengalaman yang pernah didapatkan. Atribusi adalah proses dimana individu memahami penyebab dari tingkah lakunya, sedangkan *rationalization* adalah proses dimana individu akan mencoba untuk menyesuaikan tindakannya dengan nilai atau tujuan yang sudah dipahaminya. *Met expectation* adalah harapan dari pekerja di dalam perusahaan yang dapat terpenuhi atau tidak. Sedangkan *person job fit* adalah kesesuaian antar pekerja dengan pekerjaannya. *Need satisfaction* adalah kepuasan pekerja akan terpenuhinya kebutuhannya. Proses ini akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja. Dalam hal ini penelitian menunjukkan bahwa pengalaman yang kongruen dengan nilai yang ada pada pekerja akan menjadikan *reward* bagi pekerja yang mempengaruhi komitmen.

### 2. *Normative commitment*

Dalam hal ini proses yang terjadi adalah adanya harapan dan kewajiban pekerja. Karena adanya *psychological contract* maka akan menyebabkan terjadinya tanggung jawab dari pekerja terhadap perusahaan. Proses inilah yang akan menyebabkan terjadinya *normative commitment*.

### 3. *Continuance commitment*

Terdapat dua hal yang dapat dilihat dalam proses terjadinya *continuance commitment* yaitu *alternatives* dan *investments*. *Alternatives* dimaksudkan dengan hal-hal apa saja yang mungkin akan didapatkan pekerja jika ia keluar dari pekerjaannya, sedangkan *investments* adalah hal-hal apa saja yang sudah pekerja dapatkan atau berikan kepada perusahaan sehingga ia merasa rugi jika meninggalkan perusahaan. Dua proses ini yang nantinya akan mempengaruhi rendahnya komitmen. Disebutkan juga bahwa jika semakin banyak dan baik *alternatives* yang ditawarkan pada pekerja diluar dari perusahaannya, maka akan menjadikan *continuance commitment* yang

rendah. Sedangkan jika *investments* semakin banyak maka semakin tinggi tingkat komitmen pekerja.

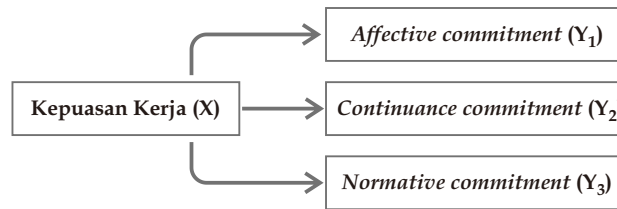
## 2.5 Dampak *Organizational Commitment*

Berdasarkan model multidimensional yang dikembangkan Meyer & Allen (1997:106) ketiga komponen komitmen pada organisasi menyebabkan berbagai konsekuensi yang berbeda dengan perilaku kerja seperti kehadiran, *performance*, dan kemauan untuk memenuhi panggilan tugas. Dasar dari argumen ini tentu saja berbeda pada masing-masing komponen komitmen, yaitu:

1. *Affective commitment* akan mempengaruhi *turn over* dan *withdrawal cognition*, selain itu juga memiliki konsekuensi pada *retention*, dimana beberapa hal yang termasuk *retention* adalah *withdrawal cognition* (keengganan untuk menyampaikan ide), keinginan untuk keluar dari perusahaan dan *turnover*. Karyawan dengan *affective commitment* tinggi akan memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki *affective commitment*. Sehingga hal ini akan menyebabkan *turnover* rendah.
2. *Continuance commitment* memiliki konsekuensi *employee well being*, seperti *psychological health*, *physical health* dan *career progress*. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bergabung dengan perusahaan, bukan karena keterikatan emosional tetapi karena pertimbangan kerugian yang akan mereka peroleh jika keluar, hal ini menyebabkan pekerja tersebut akan memiliki kesejahteraan dalam hal kesehatan fisik dan psikologis.
3. *Normative commitment* akan memiliki konsekuensi pada *productive behavior* yaitu meliputi kehadiran pekerja, *performance* dan *citizenship*. Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan merasa memiliki kewajiban dan tugas sehingga tentunya akan mempengaruhi kehadiran mereka dan *performance* dalam bekerja.

Dari beberapa studi tentang komitmen pada organisasi menunjukkan bahwa perhatian yang paling banyak ditujukan pada *employee retention* sebagai konsekuensi dari komitmen pada organisasi. Selain itu, perhatian yang cukup banyak adalah dikaitkan dengan hasil keluaran





**Gambar 2.**  
**Desain Penelitian**

lain, seperti perilaku kerja produktif diantaranya *absenteeism*, *job performance* dan *citizenship behavior*. Namun dari sekian banyak perhatian para peneliti tetap dibutuhkan pengujian lebih lanjut bagaimana seluruh *outcomes* tersebut berkaitan dengan ketiga komponen komitmen terhadap organisasi.

Penelitian tentang konsekuensi dari komitmen berfokus utama pada hal-hal yang ada kaitannya dengan organisasi. Sekalipun komitmen memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri namun masih sangat sedikit penelitian yang telah dilakukan untuk menggambarkan secara tegas. Selanjutnya bagaimana komitmen dapat memberikan pengaruh pada perilaku yang mengarahkan pada perilaku kerja yang produktif tentu saja tidak akan terlepas dari fungsi psikologis terhadap keinginan seseorang sebagai alasan untuk menunjukkan komitmen dan kinerjanya. Setiap karyawan terkait dengan organisasinya namun dalam bentuk keterikatan psikologis yang berbeda-beda. Setiap komponen tersebut mungkin memiliki penyebab yang bervariasi meskipun semua komponen mengacu pada niat untuk keluar dari organisasi menjadi berkurang.

### C. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis penelitian mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*” adalah tipe penelitian *Ex Post Facto*, yaitu peneliti tidak memberikan suatu perlakuan tertentu kepada subjek dalam penelitian, tetapi hanya mengamati sesuatu yang telah berlangsung.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deduktif (*hypotetico deductive method*). Penelitian diawali dengan adanya ketertarikan peneliti pada masalah, kemudian melakukan pengamatan lebih lanjut terhadap masalah melalui observasi dan studi kepustakaan. Setelah itu dilakukan penyempitan

terhadap masalah yang diteliti berdasarkan pada informasi yang didapatkan. Kemudian peneliti merumuskan hipotesis secara spesifik berdasarkan tinjauan teoritis yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Setelah itu dilakukan pengumpulan data dan pengujian statistik untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut. Pada akhirnya dibuat kesimpulan umum berdasarkan teori dan konsep.

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian *Causalitas Research Non Experimental*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan perhitungan adalah regresi linear sederhana. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah positif atau negatif dan juga untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila variabel independennya mengalami kenaikan atau penurunan.

### Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel penelitian adalah:

1. Kepuasan kerja sebagai *independent variable* (variabel bebas)
2. *Affective commitment*, *Continuance commitment* dan *Normative commitment* sebagai *dependent variable* (variabel terikat)

### Subjek Penelitian

Metode pengambilan *sampling* yang akan digunakan adalah *probability sampling* yaitu *simple random sampling* dimana setiap anggota populasi karyawan tetap yang telah bekerja minimal lima tahun mempunyai kesempatan yang sama untuk dimasukkan sebagai sampel (Sumarsono, 2004:59). Berdasarkan kriteria sampel yang telah disebutkan di atas, maka berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan (1970, dalam Sugiyono, 2002) untuk N=130, dengan taraf kepercayaan 95%, maka sampel yang diperlukan sebanyak minimal 97 orang, sedangkan jumlah populasi yang memenuhi kriteria ada 132 orang, sehingga sampel yang

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur**

| Variabel                         | Nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) | Kriteria         |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Kepuasan kerja                   | 0,887                             | Dapat diandalkan |
| <i>Organizational commitment</i> | 0,909                             | Dapat diandalkan |

digunakan dibulatkan sebanyak 100 orang.

#### Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu modifikasi kuesioner Minnesota *Satisfaction Questionnaire (short form)* dari Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967 dalam Aamodt, 2010:383), dan modifikasi kuesioner *organizational commitment* yang dikembangkan oleh Allen & Meyer (1990, dalam John P. Meyer & Natalie J. Allen 1997).

Alat ukur yang dipergunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah Minnesota *Satisfaction Questionnaire (short form)* dari Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967 dalam Aamodt, 2010:383). Pengukuran dengan alat ukur ini bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, melalui 3 kategori faktor kepuasan kerja yaitu Faktor intrinsik yang terdiri dari : *Ability utilization, Activity, Achievement, Authority, Independence, Moral values, Responsibility, Security, Creativity, Social service, Social status, Variety*; Faktor ekstrinsik yang terdiri dari : *Advancement, Company policies and practice, Compensation, Recognition, Supervision human relation, Supervision technical*; dan Faktor umum yang terdiri dari : *Working condition, Co worker*. Alat ukur *organizational commitment* (Meyer & Allen, 1997) ini bertujuan untuk mengukur tiga komponen dari komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu *affective commitment, continuance commitment* dan *normative commitment*.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner yang terdiri dari dua alat ukur, dimana setiap alat ukur mewakili setiap variabel. Tipe kuesioner

yang digunakan adalah *Self Administrated Questionnaire*, yaitu kuesioner yang diisi sendiri oleh subjek penelitian.

#### Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

Tinggi rendahnya reliabilitas suatu alat ukur ditentukan oleh besarnya angka koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ). Angka ini diperoleh melalui teknik Alpha Cronbach ( $\alpha$ ) yang dihitung dengan menggunakan program SPSS versi 15. Angka koefisien ini kemudian dibandingkan dengan kriteria tertentu, sehingga diperoleh tingkat reliabilitasnya. Kriteria yang dipergunakan dalam penelitian ini untuk menentukan suatu alat ukur reliabel atau tidak adalah kriteria dari Brown & Thompson, yaitu (Tabel 1):

Nilai  $\alpha > 0,70$  artinya dapat diandalkan

Nilai  $\alpha < 0,70$  artinya tidak dapat diandalkan

Untuk menguji validitas alat ukur pada penelitian ini digunakan software SPSS versi 15, dimana teknik korelasi yang digunakan adalah teknik korelasi dari product moment atau dikenal juga dengan korelasi Pearson. (Tabel 2)

#### D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

##### Hasil Perhitungan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perhitungan uji statistik analisis jalur diperoleh hasil bahwa,  $t$  hitung adalah 3.376 ini berarti lebih besar dari  $t$  tabel 1.985 untuk alpha 0.05, maka  **$H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *affective commitment***. Pengaruh yang dimiliki adalah sebesar 15.8%. Ini berarti nilai pengaruh variabel kepuasan kerja jika ia berdiri sendiri ternyata memberikan pengaruh secara langsung yang cukup besar terhadap *affective commitment*.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas Alat Ukur**

| Variabel                         | Dimensi                       | Validitas | Kriteria |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------|----------|
| Kepuasan kerja                   | Intrinsik                     | 0,517     | Sedang   |
|                                  | Ekstrinsik                    | 0,546     | Sedang   |
|                                  | Umum                          | 0,653     | Tinggi   |
| <i>Organizational commitment</i> | <i>Affective commitment</i>   | 0,540     | Sedang   |
|                                  | <i>Continuance commitment</i> | 0,685     | Tinggi   |
|                                  | <i>Normative commitment</i>   | 0,703     | Tinggi   |

**Tabel 3. Hasil uji statistik untuk Hipotesis Secara Parsial Variabel Kepuasan Kerja Terhadap *Affective Commitment* ( $y_1$ ), *Continuance Commitment* ( $y_2$ ) dan *Normative Commitment* ( $y_3$ )**

| Variabel                | Hipotesi Operasional                                  | $R^2_{xy_1}$ | T hitung | T Tabel | Kesimpulan  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|----------|---------|-------------|
| $x \longrightarrow y_1$ | $H_0 : \rho_{y_1x} = 0$<br>$H_1 : \rho_{y_1x} \neq 0$ | 15,8%        | 3,240    | 1,985   | Tolak $H_0$ |

| Variabel                | Hipotesi Operasional                                  | $R^2_{xy_2}$ | T hitung | T Tabel | Kesimpulan  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|----------|---------|-------------|
| $x \longrightarrow y_2$ | $H_0 : \rho_{y_2x} = 0$<br>$H_1 : \rho_{y_2x} \neq 0$ | 13,4%        | 3,240    | 1,985   | Tolak $H_0$ |

| Variabel                | Hipotesi Operasional                                  | $R^2_{xy_3}$ | T hitung | T Tabel | Kesimpulan  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|----------|---------|-------------|
| $x \longrightarrow y_3$ | $H_0 : \rho_{y_3x} = 0$<br>$H_1 : \rho_{y_3x} \neq 0$ | 5,34%        | 2,001    | 1,985   | Tolak $H_0$ |

Berdasarkan perhitungan uji statistik analisis jalur diperoleh hasil bahwa, t hitung adalah 3.240 ini berarti lebih besar dari t tabel 1.985 untuk alpha 0.05, maka  **$H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *continuance commitment*.** Pengaruh yang dimiliki adalah sebesar 13.4%. Ini berarti nilai pengaruh variabel kepuasan kerja jika ia berdiri sendiri ternyata memberikan pengaruh secara langsung yang cukup besar terhadap *Continuance commitment*.

Berdasarkan perhitungan uji statistik analisis jalur diperoleh hasil bahwa, t hitung adalah 2.001 ini berarti lebih besar dari t tabel 1.985 untuk alpha 0.05, maka  **$H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *normative commitment*.** Pengaruh yang dimiliki adalah sebesar 5.34%. Ini berarti nilai pengaruh variabel kepuasan kerja jika ia berdiri sendiri ternyata memberikan pengaruh secara langsung yang kecil besar terhadap *normative commitment*.

#### Hasil Perhitungan Untuk Mengetahui Arah Regresi

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Affective Commitment* pada Karyawan tetap Polman Bandung, digunakan regresi linear sederhana dengan model sebagai berikut:

$$Y_1 = a + bX$$

Dimana:

$Y_1$  = *Affective Commitment*

$X$  = Kepuasan kerja

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan software SPSS 15.0 diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.

Dari output software SPSS 15.0 diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y_1 = 15,202 + 0,257 X$$

Nilai konstanta  $a$  memiliki arti bahwa ketika Kepuasan kerja ( $X$ ) bernilai nol atau *Affective Commitment* ( $Y_1$ ) tidak dipengaruhi oleh Kepuasan kerja, maka *affective commitment* bernilai 15,202. Sedangkan koefisien regresi  $b$  memiliki arti bahwa jika variabel Kepuasan kerja ( $X$ ) meningkat sebesar satu satuan, maka *Affective Commitment* akan meningkat sebesar 0,257. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, yang artinya Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*, artinya semakin tinggi/kuat Kepuasan kerja, maka *Affective Commitment* semakin meningkat.

2. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Continuance Commitment* pada Karyawan tetap Polman Bandung, digunakan regresi linear sederhana dengan

**Tabel 4.**

| Model    | Unstandardized coefficient |            | Standardized coefficient | t     |
|----------|----------------------------|------------|--------------------------|-------|
|          | B                          | Std. error | Beta                     |       |
| constant | 15.202                     | 4.569      |                          | 3.327 |
| X        | -0.257                     | 0.76       | 0.427                    | 3.368 |



**Tabel 5.**

| Model    | Unstandardized coefficient |            | Standardized coefficient | t      |
|----------|----------------------------|------------|--------------------------|--------|
|          | B                          | Std. error | Beta                     |        |
| constant | 43.731                     | 11.021     |                          | 3.968  |
| X        | -0.035                     | 0.129      | -0.053                   | -0.274 |

model sebagai berikut:

$$Y_2 = a + bX$$

Dimana:

$Y_2$  = Continuance Commitment

$X$  = Kepuasan kerja

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan software SPSS 15.0 diperoleh hasil seperti pada Tabel 5.

Dari output software SPSS 15.0 di atas diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y_2 = 43,731 + (-0,035) X$$

Nilai konstanta  $a$  memiliki arti bahwa ketika Kepuasan kerja ( $X$ ) bernilai nol atau Continuance Commitment ( $Y_2$ ) tidak dipengaruhi oleh Kepuasan kerja, maka *continuance commitment* bernilai 43,731. Sedangkan koefisien regresi  $b$  memiliki arti bahwa jika variabel Kepuasan kerja ( $X$ ) meningkat sebesar satu satuan, maka Continuance Commitment akan menurun sebesar 0,035. Koefisien regresi tersebut bernilai negatif, yang artinya Kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif terhadap *Continuance Commitment*, artinya semakin tinggi/kuat Kepuasan kerja, maka *Continuance Commitment* semakin menurun.

- Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Normative Commitment* pada Karyawan tetap Polman Bandung, digunakan regresi linear sederhana dengan model sebagai berikut:

$$Y_3 = a + bX$$

Dimana:

$Y_3$  = Normative Commitment

$X$  = Kepuasan kerja

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan bantuan software SPSS 15.0 diperoleh hasil seperti pada Tabel 6.

Dari output software SPSS 15.0 diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y_3 = 22,632 + 0,036 X$$

Nilai konstanta  $a$  memiliki arti bahwa ketika Kepuasan kerja ( $X$ ) bernilai nol atau *Normative Commitment* ( $Y_3$ ) tidak dipengaruhi oleh Kepuasan kerja, maka *normative commitment* bernilai 22,632. Sedangkan koefisien regresi  $b$  memiliki arti bahwa jika variabel Kepuasan kerja ( $X$ ) meningkat sebesar satu satuan, maka *Normative Commitment* akan meningkat sebesar 0,036. Koefisien regresi tersebut bernilai positif, yang artinya Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap *Normative Commitment*, artinya semakin tinggi/kuat Kepuasan kerja, maka *Normative Commitment* semakin meningkat.

## Diskusi

Karyawan dipandang sebagai aset organisasi yang vital karena selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Namun perlu diingat bahwa karyawan juga mempunyai harapan terhadap organisasi dimana karyawan bekerja. Karyawan yang merasa tidak terakomodir harapan, potensi dan kemampuannya tersebut dapat memiliki keinginan untuk pindah dan meninggalkan organisasi dimana dia berada untuk mencari, mendapatkan dan menggantungkan

**Tabel 6.**

| Model    | Unstandardized coefficient |            | Standardized coefficient | t     |
|----------|----------------------------|------------|--------------------------|-------|
|          | B                          | Std. error | Beta                     |       |
| constant | 22.632                     | 10.879     |                          | 2.080 |
| X        | 0.36                       | 0.227      | 0.87                     | 0.160 |

harapannya pada organisasi yang mampu mengakomodir potensi dan keinginannya tersebut. Menurut definisi kepuasan kerja dari *Theory of Work Adjustment* yang menggambarkan hubungan individu di dalam lingkungan pekerjaannya, dimana individu bertindak laku sesuai dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan dalam dirinya. Pendekatan yang dipergunakan adalah sebagai deskripsi psikologis bagaimana seseorang individu menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.

Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen pada organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi dengan dasar kontinuans. Karyawan yang ingin menjadi anggota organisasi akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Perbedaan tampilan tingkah laku tersebut menunjukkan adanya faktor yang turut menentukan seseorang bertingkah laku berbeda antara satu individu dengan individu yang lain.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan pada politeknik salah satunya dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Atau dengan kata lain, kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap setiap komponen *organizational commitment*. Pendapat ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan bentuk perasaan suka atau tidak suka pada pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari persepsi karyawan terhadap situasi dan kejadian di lingkungan kerjanya. Hal inilah yang mendasari seorang karyawan menunjukkan komitmen yang berbeda-beda, karena didasari salah satunya adanya faktor kepuasan kerja yang berbeda-beda pula.

Pada penelitian ini menunjukkan karyawan yang lebih merasakan kepuasan dalam bekerja akan lebih memiliki dominansi *affective commitment* dan *normative commitment*. Hal ini dapat dipahami dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan membuat proses terjadinya *affective commitment* yang melibatkan atribusi, *rationalization*, *met expectation*, *person job fit* dan *need satisfaction*.

Proses ini akan berbeda-beda pada setiap orang sesuai dengan karakteristik personal, dan pengalaman yang pernah didapatkan. Atribusi adalah proses dimana individu memahami penyebab dari tingkah lakunya, sedangkan *rationalization* adalah proses dimana individu akan mencoba untuk menyesuaikan tindakannya dengan nilai atau tujuan yang sudah dipahaminya. *Met expectation* adalah harapan dari pekerja di dalam perusahaan yang dapat terpenuhi atau tidak. Sedangkan *person job fit* adalah kesesuaian antar pekerja dengan pekerjaannya. *Need satisfaction* adalah kepuasan pekerja akan terpenuhinya kebutuhannya. Proses ini akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja. Dalam hal ini penelitian menunjukkan bahwa pengalaman yang kongruen dengan nilai yang ada pada pekerja akan menjadikan *reward* bagi pekerja yang mempengaruhi komitmen.

Demikian pula dengan *normative commitment*, dalam hal ini proses yang terjadi adalah adanya harapan dan kewajiban pekerja. Karyawan merasa harapannya terpenuhi, dan dapat menjalankan kewajibannya dengan baik inilah yang membuat karyawan merasakan kepuasan kerja. Karena adanya *psychological contract* ini maka akan menyebabkan terjadinya tanggung jawab dari pekerja terhadap perusahaan. Proses inilah yang akan menyebabkan terjadinya *normative commitment*. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula *affective commitment* dan *normative commitment* karyawan.

Sedangkan karyawan yang memiliki dominansi *continuance commitment* akan cenderung menurun apabila karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa tipikal karyawan yang didominasi oleh *continuance commitment* memiliki dua hal yang dapat dilihat dalam proses terjadinya *continuance commitment* yaitu *alternatives* dan *investments*. *Alternatives* dimaksudkan dengan hal-hal apa saja yang mungkin akan didapatkan pekerja jika ia keluar dari pekerjaannya, sedangkan *investments* adalah hal-hal apa saja yang sudah pekerja dapatkan atau berikan kepada perusahaan sehingga ia merasa rugi jika meninggalkan perusahaan. Dua proses ini yang nantinya akan mempengaruhi rendahnya komitmen. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan maka *continuance commitment* akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini rupanya lebih sejalan

dengan hasil penelitian Irving, dkk (1997) menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan *affective commitment* dan *normative commitment*, tetapi berkorelasi negatif dengan *continuance commitment*. Dibandingkan hasil Penelitian Clugston (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan, artinya dengan adanya perasaan puas pada diri karyawan dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Dan hasil penelitian Lee, dkk (2000) juga membuktikan bahwa komitmen karyawan memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja. Hal itu berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.

## E. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *affective commitment* karyawan
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment* karyawan
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *normative commitment* karyawan

### Rekomendasi

Penelitian ini masih banyak memiliki keterbatasan, karenanya diperlukan suatu penelitian lanjutan baik untuk kepentingan akademis maupun praktis, agar didapatkan gambaran yang lebih tajam, baik dari segi substansi, metode, maupun pelaksanaan penelitiannya sendiri. Hasil penelitian ini masih sebatas menganalisis pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap *organizational commitment*, dan hasil menunjukkan sebatas memberikan hasil adanya pengaruh dan koefisien regresi positif maupun negatif saja. Untuk penelitian selanjutnya mungkin dapat dikembangkan lebih mendalam posisi variabel kepuasan kerja ini apakah bisa dikategorikan sebagai *distal antecedent* atau *proximal antecedent* bagi *organizational commitment*, atau bahkan mungkin bisa sebagai intervening variabel antara suatu variabel bebas dengan *organizational commitment* sebagai variabel terikatnya.

## REFERENSI

- Aamodt, M.G. 2010. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. Sixth Edition. United States of America: Thomson Wadsworth.
- Affandi, H.M. 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai*. Tesis. Diakses 14 November 2012, dari [eprints.undip.ac.id/9451/1/2002MM1261](http://eprints.undip.ac.id/9451/1/2002MM1261)
- Aktami. B. 2011. *Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan*. Melalui [papers.gunadarma.ac.id/index.php/mpsi/article/view/15855](http://papers.gunadarma.ac.id/index.php/mpsi/article/view/15855)
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, halaman: 1 – 18.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science* 3rd Edition. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H., & Weiss, D.J. 1968. *A theory of work Adjustment (A revision)*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. (Vol. XXIII). Minneapolis, MN: Work Adjustment Project, Department of Psychology, University of Minnesota.
- Draper, N.R., & Smith, H. 1998. *Applied Regression Analysis* 3rd Edition. Canada: John Wiley & Sons.
- Goodwin, L.D., & Leech, N.L. 2003. *The Meaning of Validity in The Standards for Educational and Psychological Testing: Implication for Measurement Courses*. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, October, Vol. 36, pp.181-191.
- Litwin, George H. & Stringer, Jr. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Martini Y. & Rositiana. 2003. *Komitmen pada organisasi ditinjau dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*. *Phronesis*. Vol. 5. No. 9. hlm. 21-31
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publication.
- Milton, C.R. 1981. *Human Behavior in Organization: Three Levels of Behavior*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior* 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sumarsono, H.M. Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, D. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS.
- Wang, G.C.S., & Jain, C. L. 2003. *Regression Analysis Modelling & Forecasting*. New Jersey: Graceway Publishing Company.