

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN NORMATIF, DAN KOMITMEN KONTINUAN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN SWASTA

Masripah*

Program Studi Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jl. Yos Sudarso Kav. 87, Jakarta 14350

Abstract

Abstract

The objective of this research is to determine the effect of job satisfaction on affective commitment, normative commitment, and continuance commitment of employees at the company. This research uses secondary data and primary data, namely the reference literature and surveys by giving questionnaires. The test results of this research to the 33 respondents indicated job satisfaction has a significant positive effect on affective commitment and continuance commitment of employees at the company. However, the research find that job satisfaction has significant negative effect on normative commitment of employees at the company. The results also proves that the factor most likely influenced by the job satisfaction of employees at the company is normative commitment, and how employers should treat their employees have contributed most compared to the salaries of employees in creating job satisfaction.

Key Words : Job Satisfaction, Affective Commitment, Normative Commitment, And Continuance Commitment.

Pendahuluan

Kondisi kerja yang kondusif dan nyaman sangatlah penting diciptakan sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Karyawan berperan penting akan hal tersebut, atas kesuksesan ataupun kegagalan dari proses berjalannya perusahaan. Dalam dunia kerja, komitmen memiliki urgensi penting dalam menggerakkan karyawan bekerja. Komitmen karyawan yang kuat terhadap perusahaan akan memudahkan pemimpin perusahaan untuk menggerakkan karyawan yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan (Sudarmanto, 2009). Hal ini dikarenakan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaannya akan menggerakkan karyawan untuk bekerja secara rutin, melindungi aset-aset perusahaan, dan mempercayai tujuan perusahaan yang akan diraih (Pramadani & Fajrianthi, 2012).

Strategi penguatan komitmen untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan untuk menggantikan mekanisme kerja yang selalu menekankan pengendalian atau kontrol pada setiap tahapan pekerjaan. Strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja karyawan dari dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan keterikatan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora. Dengan mekanisme kerja didorong dalam dirinya diharapkan kepuasan kerja akan muncul dan hadir dalam diri karyawan, sehingga justru menumbuhkan komitmen dari dalam (Sudarmanto, 2009).

Komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat muncul dari rasa puas dengan pekerjaan mereka. Andini (2006) menyimpulkan dengan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menandakan adanya pegawai yang merasa puas terhadap kreatifitas dan

*Alamat Untuk Korespondensi: Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Jl. Yos Sudarso Kav. 87, Jakarta 14350
Telp/Fax (021) 65307062 Ext. 708. E-mail: masripah@kwikkiangie.ac.id

kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan pegawai akan berakibat pada meningkatnya loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi (kesetiaan terhadap organisasi) dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi.

Kepuasan menurut Winardi (2001) merupakan sebuah kondisi akhir yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu. Hal tersebut berupa reaksi afektif sang karyawan (perasaan-perasaan tentang) aspek-aspek dari situasi kerja. Rosidah (2009) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan secara individual karyawan secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima karyawan dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh karyawan.

Hasil penelitian Aktami (2004) menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan, artinya bila semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Seniat (2006) juga menyimpulkan dari hasil analisis model strukturalnya, yaitu terdapat pengaruh langsung yang positif dan bermakna dari kepuasan kerja terhadap komitmen dosen pada universitas. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya, yaitu Muhadi (2007) serta Maruf, Tikson, dan Haning (2012) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila kepuasan kerja karyawan merasa terpenuhi dengan baik.

Menurut Astuti (2010), untuk mencapai kinerja karyawan akan lebih cepat/peka dengan menciptakan kepuasan kerja dan komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Komitmen

karyawan pada perusahaan itu sendiri terbagi menjadi tiga macam menurut Allen dan Meyer (1990), diantaranya ialah komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan. Oleh karena itu, perlu dikaji bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan karyawan di perusahaan swasta.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan karyawan di perusahaan swasta. Sejalan dengan tujuan penelitian, pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan di perusahaan swasta? 2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif karyawan di perusahaan swasta? 3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan karyawan di perusahaan swasta?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan berupa peningkatan pengetahuan mengenai kepuasan kerja dan komitmen karyawan di perusahaan swasta. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk dapat dipahami sejauh mana kepuasan kerja karyawan dapat berperan dalam meningkatkan komitmen karyawan di perusahaan tempatnya bekerja.

Tinjauan Pustaka

Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan untuk memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri individu tersebut. Semakin banyak aspek dalam

pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja menurut Kinicki dan Kreitner (2008) merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan kerja menurut Hani (1997) merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan seorang pegawai dalam memandang pekerjaannya. Sedangkan Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Menurut Nelson dan Quick (2006) kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja.

McShane dan Glinow (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang atas pekerjaan dan konteks bekerjanya. Kepuasan kerja dijelaskan oleh Luthans (2008) sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang dianggap penting telah dikerjakan oleh mereka. Luthans menyatakan ada tiga dimensi kepuasan kerja yang berlaku umum yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Dengan demikian, hal itu tidak dapat dilihat, hanya bisa disimpulkan.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melebihi harapan. Sebagai contoh, jika peserta organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada orang lain di departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap bos, pekerjaan, dan atau rekan kerja mereka, maka mereka akan merasa tidak puas. Di sisi lain, jika mereka merasa diperlakukan sangat baik

dan dibayar secara adil, maka mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan akan menjadi puas terhadap pekerjaan.

3. Kepuasan kerja mewakili karakteristik paling penting dari pekerjaan tentang karyawan mana yang memiliki respon afektif terhadap pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji atau imbalan yang sepadan (*pay*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), supervise atau atasan (*supervision*), dan rekan kerja (*coworkers*).

Bila harapan-harapan ternyata terpenuhi dalam pekerjaan, seseorang akan puas dan segan kehilangan atau pun meninggalkan pekerjaannya serta berusaha sekeras-kerasnya untuk mempertahankannya, misalnya dengan berprestasi sebaik-baiknya (Kartono, 1991). Dengan begitu, akan munculah komitmen dalam diri karyawan.

Pengukuran Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Definisi ini jelas salah satu yang sangat luas. Namun luasnya melekat dalam konsep. Pekerjaan seseorang lebih dari sekedar kegiatan seperti membeli kertas, menulis kode pemrograman, menunggu pelanggan, atau mengemudi truk. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, dan sejenisnya. Menurut Kartono (1991) suatu keadaan yang dapat memuaskan seseorang disebut sumber-sumber kepuasan atau *motivators* atau *satisfiers* atau faktor intrinsik, yang bersumber pada pekerjaan itu sendiri yaitu rasa mencapai sesuatu, mendapat pengenalan diri, rasa tanggung jawab, dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Tolok ukur tingkat kepuasan kerja secara mutlak memang tidak ada, karena setiap individu tenaga kerja berbeda kepuasannya. Informasi tentang kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya

jawab secara perorangan, dengan kuesioner maupun dengan pertemuan kelompok kerja. Berbagai kuesioner tentang kepuasan kerja tersebut dapat disarikan dengan lima dimensi yang telah banyak digunakan untuk mengukur kepuasan kerja selama bertahun-tahun, juga dengan reliabilitas yang telah teruji (Luthans, 2008; Robbins & Judge, 2009; Nelson *et al.*, 2006; Fu, 2007), diantaranya:

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*)
Sejauh mana sikap karyawan terhadap pekerjaannya dengan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji atau imbalan yang sepadan (*pay*)
Sikap karyawan terhadap gaji yang diterima, seberapa penting upah atau imbalan dan jumlah yang diterima bagi dirinya.
3. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*)
Sikap karyawan terhadap kesempatan promosi di perusahaan dan hal-hal yang berkaitan dengan seberapa penting kesempatan tersebut serta bagaimana tanggapan terhadap penerapannya.
4. Supervisi atau atasan (*supervision*)
Sikap karyawan terhadap kemampuan atasan untuk memberikan petunjuk, memberikan tanggapan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menanggapi pendapat karyawan dan sejauh mana karyawan merasa terdorong untuk bekerja lebih baik.
5. Rekan kerja (*Coworkers*)
Tanggapan dan perasaan karyawan terhadap rekan kerja berkaitan dengan kerja sama, penyesuaian diri dan suasana kerja.

Keterbatasan software dalam mengolah data, maka penelitian ini hanya menggunakan dimensi nomor dua, empat, dan lima saja yang disarikan sebagai pertanyaan untuk mengetahui kepuasan kerja pada karyawan.

Komitmen Karyawan

Komitmen organisasi menurut Darmawati, Hidayati, dan Herlina (2012) adalah suatu keadaan

dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen mengacu pada suatu hubungan dimana karyawan dan organisasi adalah kesatuan terpisah secara psikologis (Widodo, 2009).

Secara umum, komitmen organisasional didefinisikan sebagai penghubung psikologi antara karyawan dan organisasinya, sehingga mereka mempunyai sedikit kemungkinan secara sukarela meninggalkan organisasi (Armanu & Mandayanti, 2011). Menurut Tobing (2009), komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda.

Jenis Komitmen

Allen dan Meyer (1990) memperkenalkan tiga jenis komitmen, diantaranya yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan komitmen yang menimbulkan perasaan memiliki dan terlibat dalam suatu organisasi. Dalam hal ini karyawan menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi bagian dari perusahaan karena memiliki keinginan untuk itu.
2. Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan komitmen yang menimbulkan keinginan atau perasaan karyawan untuk tetap tinggal di suatu organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.
- 3.

Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) merupakan komitmen karyawan atas biaya atau risiko yang harus ditanggung apabila keluar dari organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena

menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

Pengembangan Hipotesis

Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif

Penelitian Seniati (2006) menyimpulkan yaitu terdapat pengaruh langsung yang positif dan bermakna dari kepuasan kerja terhadap komitmen dosen pada universitas. Astuti (2010) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja karyawan yang baik akan lebih cepat dengan cara menciptakan kepuasan kerja dan komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan penelitian Allen dan Meyer (1990) menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada karyawan di perusahaan swasta.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Normatif

Seniati (2006), Muhadi (2007), serta Maruf, Tikson, dan Haning (2012) telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Apabila karyawan merasa kepuasan kerjanya terpenuhi dengan baik, maka komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkat. Menurut Aamodt (1991) kepuasan kerja yang berasal dari faktor-faktor di luar pekerjaan (gaji, pengawasan, keamanan kerja, dan

lain-lain) akan cenderung mengarah pada tingkat komitmen normatif. Hal ini berarti bahwa karyawan tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tempat ia bekerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen normatif pada karyawan di perusahaan swasta.

Kepuasan Kerja dan Komitmen Kontinuan

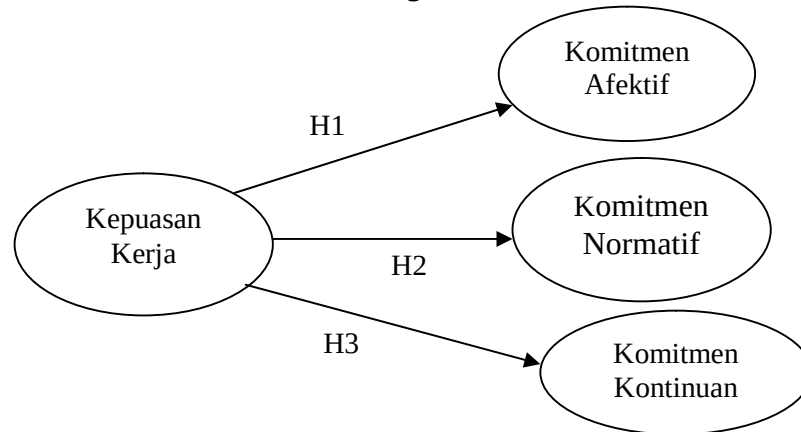
Aktami (2004) menyatakan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Analisis hasil studi Tobing (2009) menarik simpulan bahwa komitmen kontinuan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Hal ini berarti bahwa karyawan memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. Namun, penelitian ini menguji kebalikannya, yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan karyawan di perusahaan swasta berdasarkan penelitian sebelumnya (Seniati, 2006; Muhadi, 2007; Maruf, Tikson, & Haning, 2012). Mempertimbangkan hasil penelitian terdahulu, serta landasan teori yang ada, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan pada karyawan di perusahaan swasta.

Kerangka Pemikiran

Berikut adalah kerangka pemikiran yang dapat digambarkan dalam bentuk diagram skematik berikut:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Metodologi Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan hasil temuan dari penelitian sebelumnya. Metode yang digunakan adalah metode *SEM (Structural Equation Modeling)* untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap komitmennya di perusahaan yang dimediasi oleh adanya peran identifikasi perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dijadikan acuan untuk kemajuan kerja dan komitmen karyawan dengan peran identifikasi perusahaan.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan selama minimal tiga bulan kerja. Subjek pada penelitian ini berjumlah 39 responden dan diantaranya hanya 33 yang dapat diolah. Kemudian data di bootstrap menjadi 340 data. Responden menunjukkan karakteristik jenis kelamin didominasi oleh 17 orang perempuan

(52%) dan usia diatas 26 tahun baik perempuan maupun laki-laki sejumlah 17 orang (52%). Pada karakteristik tingkat pendidikan, dominan pada S1 berjumlah 19 orang (58%), dan lama bekerja pada tingkat kurang dari 2 tahun berjumlah 21 orang (64%), serta rata-rata responden bekerja dengan rentang waktu 3-5 tahun hingga >5 tahun berjumlah 11 orang (36%). Variasi setiap tingkat pendapatan memiliki jumlah responden yang didominasi pada kisaran Rp2.000.000-Rp3.999.999 dengan jumlah 13 orang (39%) dan kisaran >=Rp4.000.000 dengan jumlah 11 orang (33%).

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dari berbagai literature untuk mendukung serta memenuhi informasi yang dibutuhkan. Dalam penelitian data sekunder diperoleh dari buku, tulisan ilmiah, dan media massa elektronik atau internet. Sedangkan data primer diperoleh dengan cara survei, penelitian ini menggunakan daftar kuesioner yaitu pertanyaan yang disusun secara terstruktur berdasarkan alat

ukur variabel. Kuesioner terdiri dari 15 pertanyaan yang telah digunakan oleh penelitian sebelumnya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut telah dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Namun, setelah dilakukan pengolahan data dan modifikasi data berulang kali dengan cara “*set error variance*” dan “*let error variance*”, terdapat lima pertanyaan yang tidak valid. Oleh karena itu, pertanyaan pada kuesioner yang bisa digunakan hanya 11 pertanyaan.

Sumber data dari penelitian ini adalah skor total yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah disebarluaskan kepada para responden. Dalam pendistribusian kuesioner kepada responden diberikan secara online dan ada pula yang secara *snow ball*. *Snow ball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang pada mulanya jumlahnya kecil (hanya beberapa responden), tetapi makin lama makin banyak karena responden yang hanya beberapa tersebut membantu dalam penyebaran kuesioner ke beberapa responden lain yang dikenalnya dan akan berhenti sampai informasi yang didapatkan dinilai cukup (Ruvendi, 2010).

Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya (Mangkuprawira, 2010). Persepsi tentang kepuasan kerja diukur dengan lima pertanyaan yang telah digunakan pada penelitian Aamodth (1991). Pertanyaan-pertanyaan tersebut diantaranya:

1. Saya suka dengan cara atasan saya memperlakukan karyawannya (KK1).
2. Gaji saya sesuai dengan jumlah pekerjaan saya (KK2).
3. Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja di perusahaan (KK3).

Pertanyaan mengenai persepsi tentang kepuasan kerja pada kuesioner berada pada nomor urut satu sampai nomor tiga. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan tingkat persepsian responden 5 skala Likert (lihat Lampiran 1). Format jawaban yang disediakan untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah nilai 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, nilai 2 (dua) artinya tidak setuju, nilai 3 (tiga) artinya cukup setuju, nilai 4 (empat) artinya setuju, dan nilai 5 (lima) artinya sangat setuju. Setelah dilakukan pengolahan data, KK3 dibuang atau tidak digunakan pada penelitian ini dikarenakan indikator pertanyaan tidak valid pada software lisrel.

Komitmen Afektif

Menurut Astuti (2010), komitmen afektif adalah komitmen yang berkaitan dengan emosional karyawan terhadap perusahaannya, identifikasi dengan perusahaan, dan keterlibatan karyawan dengan kegiatan di perusahaan. Persepsi tentang komitmen afektif diukur dengan empat pertanyaan yang telah dimodifikasi dari pertanyaan penelitian Meyer dan Allen dalam Jaros (2007) sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Empat pertanyaan tersebut yaitu:

1. Saya merasa seperti “bagian dari keluarga” di perusahaan dimana saya bekerja (KA1).
2. Perusahaan tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya secara pribadi (KA2).
3. Saya merasa “terikat secara emosional” dengan perusahaan (KA3).
4. Saya mempunyai “rasa memiliki” (*sense of belonging*) yang kuat terhadap perusahaan tempat saya bekerja (KA4).

Pertanyaan mengenai komitmen afektif pada kuesioner berada pada nomor urut empat sampai nomor tujuh. Variabel komitmen afektif diukur dengan menggunakan tingkat persepsian responden 5 skala Likert (lihat Lampiran 1). Format jawaban yang disediakan untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah nilai 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, nilai 2 (dua)

artinya tidak setuju, nilai 3 (tiga) artinya cukup setuju, nilai 4 (empat) artinya setuju, dan nilai 5 (lima) artinya sangat setuju. Setelah dilakukan pengolahan data, KA2 dibuang atau tidak digunakan pada penelitian ini dikarenakan indikator pertanyaan tidak valid pada software lisrel.

Komitmen Normatif

Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen normatif ialah komitmen yang berkaitan dengan persepsi individual, bahwa sebagai karyawan perusahaan, mereka merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi. Persepsi tentang komitmen normatif diukur dengan empat pertanyaan yang telah dimodifikasi dari pertanyaan penelitian Meyer dan Allen dalam Jaros (2007) sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Keempat pertanyaan tersebut yaitu:

1. Saya berpikir pada saat ini orang-orang sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain (KN1).
2. Berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain tidak selalu tampak tidak etis bagi saya secara pribadi (KN2).
3. Salah satu alasan utama saya terus bekerja di perusahaan (sekarang) karena saya percaya bahwa loyalitas adalah penting, dan karena itu saya mempunyai rasa tanggung jawab moral untuk tetap bekerja di perusahaan ini (KN3).
4. Suatu hal yang lebih baik saat ini ketika orang-orang tetap tinggal (bekerja) pada satu perusahaan untuk pengembangan karir mereka (KN4).

Pertanyaan mengenai komitmen normatif pada kuesioner berada pada nomor urut delapan sampai nomor sebelas. Variabel komitmen normatif diukur dengan menggunakan tingkat persepsian responden 5 skala Likert (lihat Lampiran 1). Format jawaban yang disediakan untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah nilai 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, nilai 2 (dua) artinya tidak setuju, nilai 3 (tiga) artinya cukup setuju, nilai 4 (empat) artinya setuju, dan nilai 5

(lima) artinya sangat setuju. Setelah dilakukan pengolahan data, KN3 dan KN4 dibuang atau tidak digunakan pada penelitian ini dikarenakan indikator pertanyaan tidak valid pada software lisrel.

Komitmen Kontinuan

Menurut Astuti (2010), komitmen kontinuan adalah komitmen yang berkaitan dengan kesadaran karyawan bahwa mereka akan merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan, karena sudah memperhitungkan untung dan ruginya. Persepsi tentang komitmen kontinuan diukur dengan empat pertanyaan yang telah dimodifikasi dari pertanyaan penelitian Meyer dan Allen dalam Jaros (2007) sesuai dengan kebutuhan penelitian ini. Keempat pertanyaan tersebut yaitu:

1. Saat ini, tetap bekerja di perusahaan dimana saya bekerja sekarang adalah masalah kebutuhan, lebih dari sekedar masalah keinginan pribadi (KC1).
2. Saya merasa bahwa saya tidak mempunyai banyak pilihan untuk berpikir keluar dari perusahaan dimana saya bekerja sekarang (KC2).
3. Salah satu konsekuensi serius jika saya meninggalkan perusahaan dimana saya bekerja sekarang yaitu kemungkinan sulitnya mendapatkan pekerjaan lain (KC3).
4. Sulit sekali bagi saya untuk meninggalkan perusahaan saat ini, meskipun saya menginginkannya (KC4).

Pertanyaan mengenai komitmen kontinuan pada kuesioner berada pada nomor urut dua belas sampai nomor lima belas. Variabel komitmen kontinuan diukur dengan menggunakan tingkat persepsian responden 5 skala Likert (lihat Lampiran 1). Format jawaban yang disediakan untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah nilai 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, nilai 2 (dua) artinya tidak setuju, nilai 3 (tiga) artinya cukup setuju, nilai 4 (empat) artinya setuju, dan nilai 5 (lima) artinya sangat setuju. Setelah dilakukan pengolahan data, KC1 dibuang atau tidak

digunakan pada penelitian ini dikarenakan indikator pertanyaan tidak valid pada software lisrel.

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan LISREL 8.8 (*Linier Structural Relationship*) Student Version. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk melakukan permodelan SEM adalah sebagai berikut:

1. Langkah pertama: Pengembangan Model Teoritis
Variabel - variabel yang terbentuk adalah:
 - a. Variabel Endogen
 - 1) Komitmen afektif (KA) dengan indikator-indikator sebagai berikut: merasa seperti bagian dari keluarga di perusahaan (KA1), merasa terikat secara emosional dengan perusahaan (KA3), rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan (KA4).
 - 2) Komitmen normatif (KN) dengan indikator-indikator sebagai berikut: karyawan sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain (KN1), berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain tidak selalu tampak tidak etis (KN2).
 - 3) Komitmen kontinuan (KC) dengan indikator-indikator sebagai berikut: tidak punya banyak pilihan untuk keluar dari perusahaan (KC2), sulit mendapat pekerjaan (KC3), sulit keluar dari perusahaan meski ingin keluar (KC4).
 - b. Variabel Eksogen
 - 1) Kepuasan Kerja (KK) dengan indikator-indikator sebagai berikut: cara atasan memperlakukan karyawan (KK1), gaji yang diterima sesuai dengan jumlah pekerjaan (KK2).
2. Langkah kedua: Membentuk Diagram Alur

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan antar variabel dinyatakan melalui anak panah.

3. Langkah ketiga: Spesifikasi Model
Langkah selanjutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari *structural model* dan *measurement model*.
4. Langkah keempat: Memilih Matrik Input dan Estimasi Model
Input yang digunakan dalam analisis SEM ini adalah matrik korelasi dari hasil data kuesioner sedangkan estimasi model menggunakan teknik *Weighted Least Square (WLS)*
5. Langkah kelima: Identifikasi Model
Ada tiga jenis identifikasi model, yaitu *under-identified* model, *justidentified* model dan *over-identified* model. *Under-identified* model adalah suatu identifikasi model dimana jumlah parameter yang diestimasi lebih besar daripada jumlah data. *Just-identified* model adalah identifikasi model dimana jumlah parameter yang diestimasi sama dengan jumlah data dan hanya mempunyai penyelesaian tunggal dalam persamaan tersebut. *Over-identified* model adalah identifikasi model dimana jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang dilakukan melalui proses iterasi hingga dicapai nilai konvergensi yang stabil.
6. Langkah keenam: Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*
Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* telah dijabarkan pada bab sebelumnya.
7. Langkah ketujuh: Interpretasi dan Modifikasi Model
Pada tahap ini model yang sedang dikembangkan selanjutnya diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model

dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi dapat

dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Pembahasan

1. Analisis Statistika Deskriptif Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat penting untuk dapat menciptakan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Adapun indikator kepuasan kerja yaitu supervisi atau atasan (KK1) dan gaji (KK2). Rata-rata skor untuk kepuasan kerja adalah:

Tabel 1
Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Skor										Rataan skor
		1		2		3		4		5		
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1	KK1	1	0.03	2	0.06	12	0.36	16	0.48	2	0.06	3.48
2	KK2	0	0.00	10	0.30	12	0.36	9	0.27	2	0.06	3.09
Hasil Akhir												3.29

Sumber: Data Diolah

Dari tabel 1 dapat terlihat bahwa sebagian besar responden (91%) merasa suka dengan cara atasan mereka memperlakukan karyawannya (KK1). Sebagian besar responden juga (70%) merasa bahwa gaji yang diterima telah sesuai dengan jumlah pekerjaan mereka (KK2). Berdasarkan perhitungan skor terhadap variabel kepuasan kerja, didapatkan skor rata-rata akhir sebesar 3.29. Skor ini masuk dalam rentang setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai kepuasan kerja mereka muncul saat mereka suka dengan cara atasan memperlakukan karyawannya dan jika gaji yang diterima sesuai dengan jumlah pekerjaan.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif berdasarkan keterikatan hati secara emosional karyawan terhadap perusahaan yang cenderung untuk mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam perusahaan. Komitmen afektif memiliki indikator-indikator sebagai berikut: merasa bagian dari keluarga di perusahaan (KA1), terikat secara emosional dengan perusahaan (KA3), mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan (KA4).

Tabel 2
Penilaian Responden Terhadap Komitmen Afektif

No.	Pernyataan	Skor										Rataan skor
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	
1	KA1	0	0	3	0.09	5	0.15	23	0.70	2	0.06	3.73
2	KA3	0	0	9	0.27	14	0.42	9	0.27	1	0.03	3.06
3	KA4	0	0	8	0.24	9	0.27	13	0.39	3	0.09	3.33
Hasil Akhir												3.37

Sumber: Data Diolah

Sebagian besar responden setuju bahwa mereka merasa seperti bagian dari keluarga di perusahaan KA1), merasa terikat secara emosional dengan perusahaan (KA3), mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan (KA4). Skor rata-rata akhir sebesar 3.37 masuk dalam rentang cukup setuju, hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki komitmen afektif yang cukup terhadap respondennya.

Komitmen Normatif

Komitmen normatif berkaitan dengan persepsi karyawan yang merasa untuk loyal terhadap perusahaan. Indikator komitmen normatif yaitu karyawan sering berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain (KN1), berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain tidak selalu tampak tidak etis (KN2). Berikut rata-rata skor untuk komitmen normatif:

Tabel 3
Penilaian Responden Terhadap Komitmen Normatif

No.	Pernyataan	Skor										Rataan skor
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	
1	KN1	1	0.03	4	0.12	8	0.24	18	0.55	2	0.06	3.48
2	KN2	1	0.03	11	0.33	9	0.27	11	0.33	1	0.03	3.00
Hasil Akhir												3.24

Sumber: Data Diolah

Hasil keseluruhan menunjukkan bahwa responden rata-rata setuju (74%) terhadap karyawan yang sering pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dan responden merasa hal itu tidak selalu tampak tidak etis. Hal ini mengindikasikan bahwa responden tidak memiliki komitmen normatif terhadap perusahaan tempat responden bekerja.

Komitmen Kontinuan

Komitmen kontinuan didasari dengan pertimbangan untung atau rugi jika karyawan keluar dari perusahaan. Adapun indikator dari komitmen kontinuan yaitu tidak punya banyak pilihan untuk keluar dari perusahaan (KC2), sulit mendapat pekerjaan (KC3), sulit keluar dari perusahaan meski ingin keluar (KC4). Berikut penilaian responden terhadap komitmen kontinuan:

Tabel 4
Penilaian Responden Terhadap Komitmen Kontinuan

No.	Pernyataan	Skor										Rataan skor
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	N	%	n	%	
1	KC2	3	0.09	9	0.27	8	0.24	13	0.39	0	0.00	2.94
2	KC3	3	0.09	11	0.33	4	0.12	14	0.42	1	0.03	2.97
3	KC4	3	0.09	8	0.24	9	0.27	10	0.30	3	0.09	3.06
Hasil Akhir												2.99

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (37%) merasa punya banyak pilihan untuk keluar dari perusahaan, tidak sulit mendapatkan pekerjaan lain, dan responden merasa tidak sulit untuk keluar dari perusahaan jika mereka menginginkannya. Skor keseluruhan terhadap variabel komitmen kontinuan yaitu 2.99 sama artinya dengan netral yang jauh dari jawaban tidak setuju dan mendekati jawaban cukup setuju.

2. Analisis Model Pengukuran *Offending Estimates*

Adanya *negative error variances* (Heywood cases) saat olah data penelitian ini, maka varian

kesalahan tersebut perlu ditetapkan menjadi 0,01. Pada penelitian ini peneliti melakukan perbaikan atas varian kesalahan tersebut.

Uji Kecocokan Keseluruhan Model (*Goodness of Fit*)

Hasil analisis awal terhadap ukuran-ukuran GOF ternyata belum begitu memuaskan. Karenannya peneliti melakukan modifikasi dengan memanfaatkan *modification indices*. Berikut rangkuman hasil uji *Goodness of Fit* sesudah modifikasi.

Tabel 6
Hasil Uji Goodness of Fit Model Pengukuran

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P	Nilai yang kecil $p > 0.05$	$\chi^2 = 432.21$ ($p = 0.00$)	Kurang baik
NCP Inteval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	401.21 (337.74 ; 472.13)	Kurang baik
RMSEA p (close fit)	$RMSEA \leq 0.08$ $p \geq 0.05$	0.20 $p = 0.00$	kurang Baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI saturated	$M^* = 1.42$ $S^* = 0.32$ $I^* = 54.05$	Baik
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC saturated	$M^* = 480.21$ $S^* = 110$ $I^* = 18324.57$	Baik
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC saturated	$M^* = 596.11$ $S^* = 375.59$ $I^* = 18372.86$	Baik
NFI	$NFI \geq 0.90$	0.98	Baik (good fit)
NNFI	$NNFI \geq 0.90$	0.97	Baik (good fit)
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.98	Baik (good fit)
IFI	$IFI \geq 0.90$	0.98	Baik (good fit)
RFI	$RFI \geq 0.90$	0.97	Baik (good fit)
CN	$CN \geq 200$	41.94	Kurang Baik
RMR	Standardized $RMR \leq 0.05$	0.21	Kurang baik
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.98	Baik (good fit)
AGFI	$AGFI \geq 0.90$	0.96	Baik (good fit)

(Sumber: Data diolah)

Setelah modifikasi, dapat dilihat bahwa ada 5 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang kurang baik dan 10 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang baik, sehingga dapat menyimpulkan kecocokan keseluruhan model adalah baik.

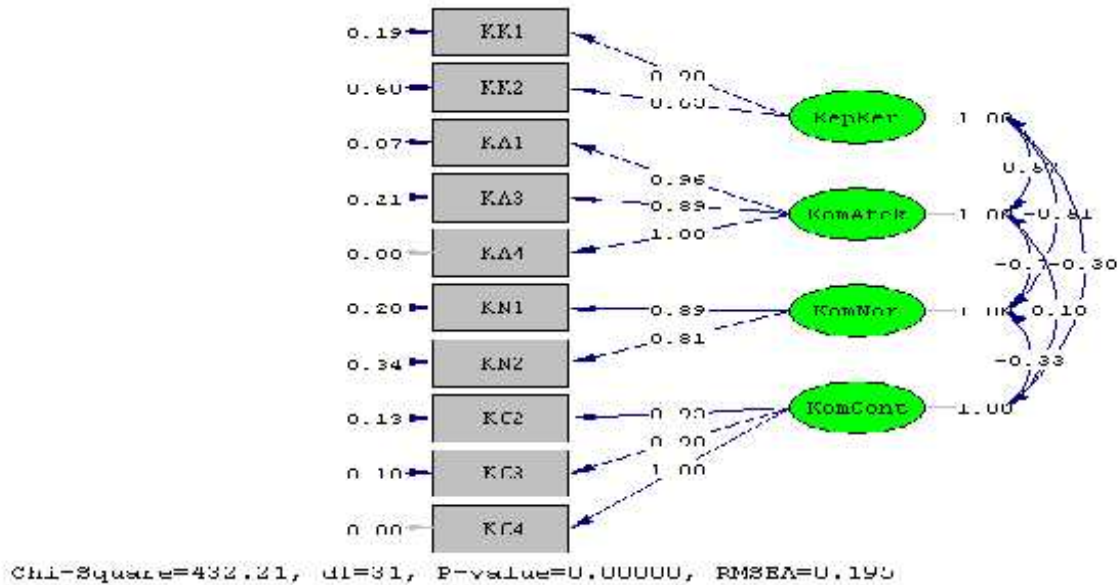
Uji Validitas

Evaluasi terhadap validitas dari model pengukuran yakni suatu variabel dikatakan mempunyai validitas baik terhadap konstruk atau variabel latennya jika:

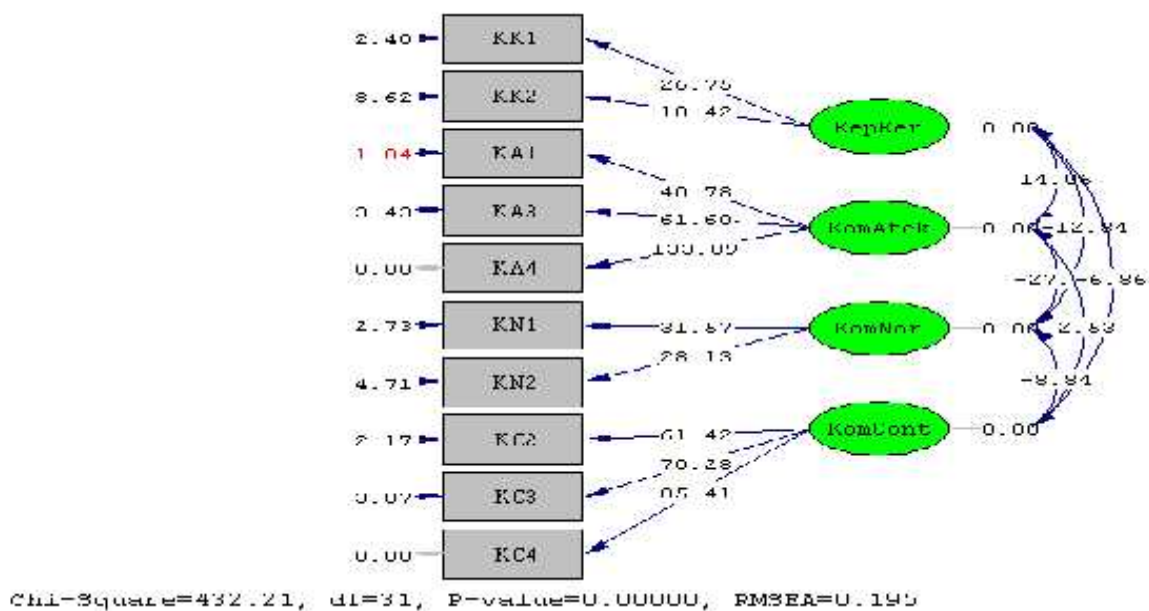
- T-Values* dari muatan faktor hasil estimasi lebih besar dari 1.96
- Standardized Loading Factors (SLF)* atau muatan faktor standarnya $\geq 0,70$ atau $\geq 0,50$.

Berikut adalah gambar path diagram *standardized solution* dan nilai-t model pengukuran:

Gambar 1
Diagram Arah *Standardized Solution* Model Pengukuran



Gambar 2
Diagram Arah *t-value* Model Pengukuran



Nilai-t dan muatan faktor standar dapat kita rangkum pada tabel berikut:

Tabel 7
Nilai-t, Muatan Faktor Standar, dan Validitas Model

Var. Laten→ Var. teramati	Kepuasan Kerja		Komitmen Afektif		Komitmen Normatif		Komitmen Continue		Kesimpulan Validitas
	SLF	Nilai-t	SLF	Nilai-t	SLF	Nilai-t	SLF	Nilai-t	
KK1	0.90	26.75							Baik
KK2	0.63	18.42							Baik
KA1			0.96	40.78					Baik
KA3			0.89	61.60					Baik
KA4			1.00	133.89					Baik
KN1					0.89	31.57			Baik
KN2					0.81	28.13			Baik
KC2							0.93	61.42	Baik
KC3							0.90	70.28	Baik
KC4							1.00	85.41	Baik

Sumber: Data Diolah

Dari tabel di atas kita dapat melihat bahwa:

- Semua nilai-t muatan faktor variabel lebih besar dari 1.96, jadi muatan faktor dari variabel-variabel yang ada adalah signifikan atau tidak sama dengan nol.
- Semua nilai muatan faktor standar lebih besar dari 0.50.

Evaluasi Terhadap Reliabilitas dari Model Pengukuran

Untuk mengukur reliabilitas dalam SEM kita dapat menggunakan *composite reliability measure* dan *variance extracted measure*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa validitas semua variabel teramati terhadap variabel latennya adalah baik.

Reliabilitas komposit suatu konstruk dihitung sebagai:

$$Construct Reliability y = \frac{(\sum std.loading)^2}{(\sum std.loading)^2 + \sum e_j}$$

$$Variance Extracted = \frac{\sum std.loading^2}{\sum std.loading^2 + \sum e_j}$$

Hasil perhitungan dari uji reliabilitas dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 8
Construct Reliability, Variance Extracted, dan Reliabilitas Model

Variabel	CR	VE	Kesimpulan Reliabilitas
Kepuasan Kerja	0,75 $\geq$ 0,70	0,60 $\geq$ 0,50	Baik
Komitmen Afektif	0,97 $\geq$ 0,70	0,91 $\geq$ 0,50	Baik
Komitmen Normatif	0,84 $\geq$ 0,70	0,73 $\geq$ 0,50	Baik
Komitmen Kontinuan	0,96 $\geq$ 0,70	0,90 $\geq$ 0,50	Baik

Sumber: Data Diolah

Analisis Model Struktural

Bagian ini berhubungan dengan evaluasi terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten yang lain. Pada penelitian ini peneliti melakukan perbaikan karena adanya varian

kesalahan negatif. Varian kesalahan dari model struktural ini ditetapkan menjadi 0. Namun, penelitian ini sebelumnya telah membuang lima muatan faktor dari variabel dikarenakan tidak valid, muatan faktor itu diantaranya KK3, KA2, KN3, KN4, dan KC1. Berikut ini penjelasan yang dicakup dari evaluasi model struktural pada penelitian ini.

Uji Kecocokan Keseluruhan Model (*Goodness of Fit*)

Rangkuman uji *goodness of fit* pada model struktural setelah memperbaiki error variance.

Tabel 9
Hasil Uji *Goodness of Fit* Model Struktural

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square P	Nilai yang kecil $p > 0.05$	$\chi^2 = 625.30$ ($p = 0.00$)	Kurang baik
NCP Inteval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	591.30 (513.83; 676.19)	Kurang baik
RMSEA p (close fit)	$RMSEA \leq 0.08$ $p \geq 0.05$	0.23 $p = 0.00$	kurang Baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI saturated	$M^* = 1.97$ $S^* = 0.32$ $I^* = 54.05$	Baik
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC saturated	$M^* = 667.30$ $S^* = 110$ $I^* = 18324.57$	Baik
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC saturated	$M^* = 768.71$ $S^* = 375.59$ $I^* = 18372.86$	Baik

NFI	$NFI \geq 0.90$	0.97	Baik (good fit)
NNFI	$NNFI \geq 0.90$	0.96	Baik (good fit)
CFI	$CFI \geq 0.90$	0.97	Baik (good fit)
IFI	$IFI \geq 0.90$	0.97	Baik (good fit)
RFI	$RFI \geq 0.90$	0.95	Baik (good fit)
CN	$CN \geq 200$	31.39	Kurang Baik
RMR	$Standardized\ RMR \leq 0.05$	0.24	Kurang baik
GFI	$GFI \geq 0.90$	0.97	Baik (good fit)
AGFI	$AGFI \geq 0.90$	0.95	Baik (good fit)

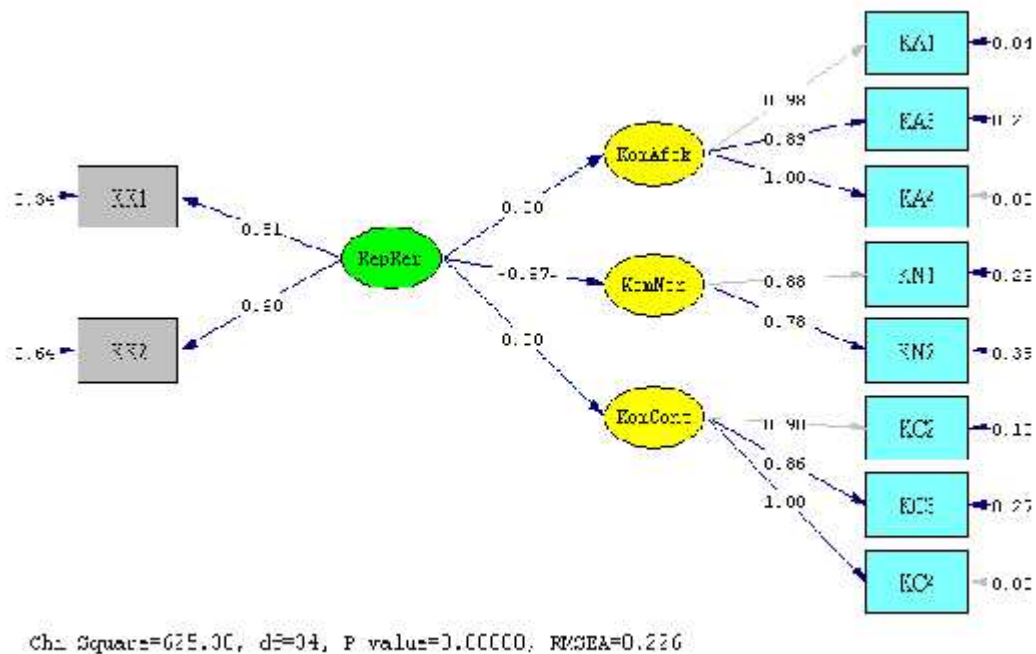
Sumber: Data Diolah

Dapat dilihat bahwa ada 5 ukuran GOF yang baik, sehingga dapat menyimpulkan kecocokan keseluruhan model adalah baik. dan 10 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan

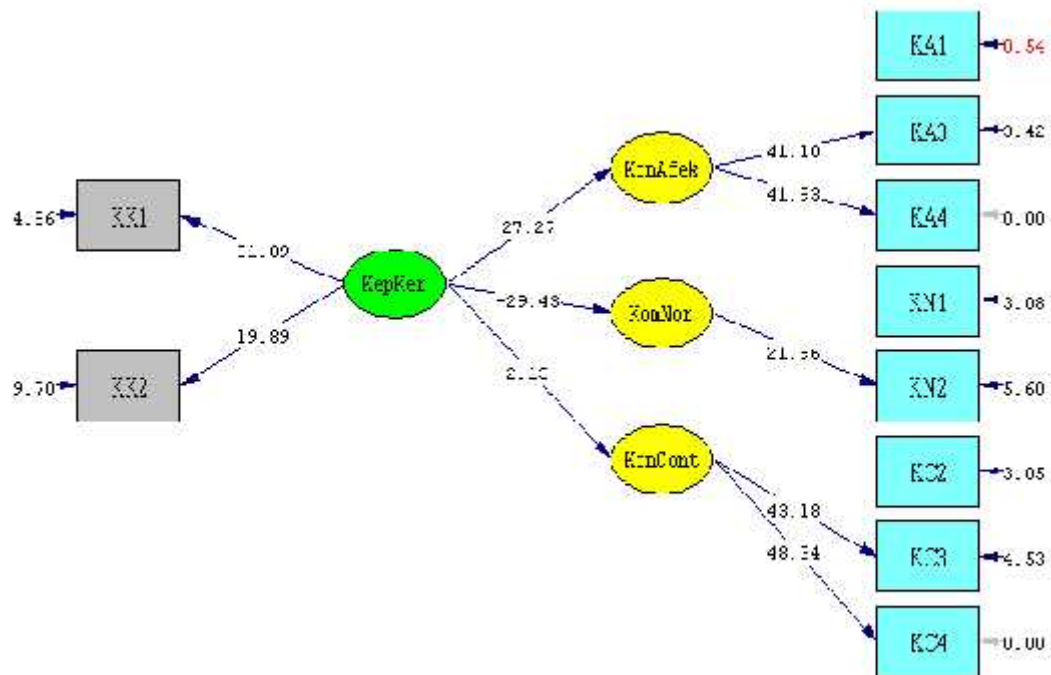
Uji Persamaan Struktural (Koefisien Stuktural)

Berikut adalah gambar diagram arah *standardized solution* dan nilai-t model struktural.

Gambar 3
Diagram Arah *Standardized Solution* Model Struktural



Gambar 4
Diagram Arah t-value Model Struktural

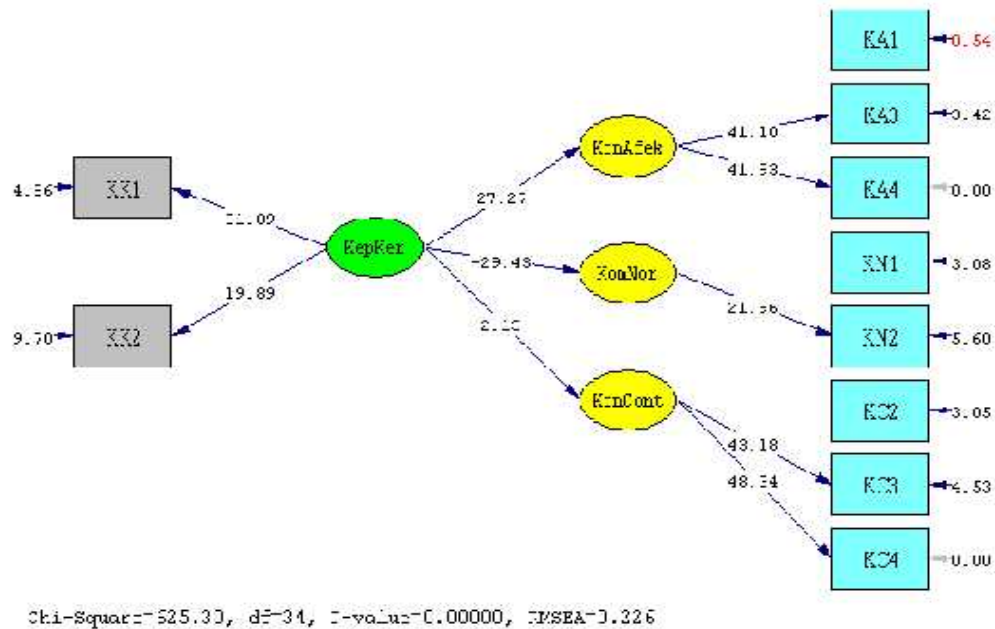


Tabel 10
Nilai-t, Muatan Faktor Standar, dan Validitas Model Struktural

Var. Laten → Var. teramati	Kepuasan Kerja		Komitmen Afektif		Komitmen Normatif		Komitmen Continue		Kesimpulan Validitas
	SLF	Nilai-t	SLF	Nilai-t	SLF	Nilai-t	SLF	Nilai-t	
KK1	0.81	31.09							Baik
KK2	0.60	19.89							Baik
KA1			0.98	**					Baik
KA3			0.89	41.10					Baik
KA4			1.00	41.93					Baik
KN1					0.88	**			Baik
KN2					0.78	21.96			Baik
KC2							0.90	**	Baik
KC3							0.86	43.18	Baik
KC4							1.00	48.34	Baik

Sumber: Data Diolah

Gambar 5
Diagram Arah Estimasi Model Struktural



Pada gambar 4.5 terlihat nilai koefisien/parameter yaitu:

- KepKer → KomAfek : 0.80
- KepKer → KomNor : -0.87
- KepKer → KomCont : 0.08

Gambar 4.6 Structural Equations

Structural Equations

$$\begin{aligned} \text{KomAfek} &= 0.80 * \text{KepKer}, \text{Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.64 \\ &\quad (0.025) \quad (0.041) \\ &\quad 27.27 \quad 4.78 \\ \text{KomNor} &= -0.07 * \text{KepKer}, \text{Errorvar.} = 0.24, R^2 = 0.76 \\ &\quad (0.030) \quad (0.056) \\ &\quad -29.43 \quad 4.30 \\ \text{KomCont} &= 0.08 * \text{KepKer}, \text{Errorvar.} = 0.99, R^2 = 0.0064 \\ &\quad (0.036) \quad (0.033) \\ &\quad 2.10 \quad 11.24 \end{aligned}$$

Koefisien determinasi (R^2) pada gambar 4.6 dapat dirangkum sebagai berikut:

- KepKer → KomAfek : 0.64; berarti 64% dari variasi pada Komitmen Afektif dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja.
- KepKer → KomNor : 0.76; berarti 76% dari variasi pada Komitmen Normatif dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja.
- KepKer → KomCont : 0.0064 berarti 0.6% dari variasi pada Komitmen Continuance dijelaskan oleh variasi Kepuasan Kerja.

Dari uraian sebelumnya, maka dapat dirangkum hasil evaluasi terhadap koefisien model struktural dan kaitannya dengan asumsi hipotesis penelitian.

Tabel 11
Evaluasi terhadap Koefisien Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis Penelitian

No	Path	Estimasi	t-value	kesimpulan
1	Kepuasan kerja → komitmen afektif	0.80	27.27	signifikan(H1 diterima)
2	Kepuasan kerja → komitmen normatif	-0.87	-29.43	signifikan(H2 tidak diterima)
3	Kepuasan kerja → komitmen kontinuan	0.08	2.13	signifikan(H3 diterima)

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif pada karyawan di perusahaan swasta secara signifikan dan positif. Ini sejalan dengan penelitian Seniati (2006). Hubungan positif ini terlihat dari koefisien parameter antara kedua variabel tersebut sebesar 0.80. Hal ini berarti jika kondisi yang mempengaruhi kepuasan kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan sedangkan kondisi lain diasumsikan tetap, maka akan berakibat pada peningkatan komitmen afektif pada karyawan sebesar 0.80 satuan. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif karyawan karena memiliki nilai-t yang lebih besar dari 1.96 yaitu sebesar 27.27 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 yang menyatakan terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada karyawan di perusahaan swasta dapat diterima. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap berusaha untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawan agar karyawan mempunyai komitmen afektif yang tinggi dalam keterlibatannya / bekerja di perusahaan.

Variabel selanjutnya adalah komitmen normatif. Berdasarkan hasil analisis output didapatkan hasil yakni variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap komitmen normatif pada karyawan di perusahaan swasta. Hal ini dapat dilihat dari koefisien

parameter antara kedua variabel tersebut sebesar -0.87, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 yang menyatakan terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen normatif pada karyawan di perusahaan swasta tidak dapat diterima. Pramadani dan Fajrianti (2012) menyatakan bahwa komitmen normatif dapat diketahui dengan melihat lamanya masa kerja pada pengalaman sebelumnya, sehingga dapat diketahui ada tidaknya kesetiaan dalam diri karyawan tersebut terhadap organisasinya. Kesetiaan dan rasa patuh tersebut dapat menjadi indikator karyawan yang siap untuk melakukan perubahan, karena aktivitas perubahan organisasi untuk mencapai tujuan dapat segera dipatuhi dan dilaksanakan karyawan dengan komitmen normatif. Namun, rata-rata responden (64%) yang menjawab kuesioner penelitian ini bekerja selama kurang dari dua tahun. Lama pengalaman karyawan bekerja di perusahaan swasta perlu diperhatikan dan ditekankan lagi untuk penelitian selanjutnya.

Variabel laten selanjutnya adalah komitmen kontinuan. Berdasarkan analisis output didapatkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan pada karyawan yang dapat dilihat dari koefisien parameter antara kedua variabel tersebut sebesar 0.08. Hal ini berarti jika kondisi yang mempengaruhi kepuasan kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan sedangkan kondisi lain

diasumsikan tetap, maka akan berakibat pada peningkatan komitmen kontinuan pada karyawan di perusahaan swasta sebesar 0.08 satuan. Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kontinuan karyawan karena memiliki nilai-t yang lebih besar dari 1.96 yaitu sebesar 2.13 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 yang menyatakan terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan pada karyawan di perusahaan swasta dapat diterima. Hasil ini konsisten dengan penelitian Seniati (2006), Muhadi (2007), serta Maruf, Tikson, dan Haning (2012).

Tujuan lain dari penelitian ini adalah mengetahui variabel apa yang paling dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan koefisien nilai-t pada persamaan struktural didapatkan hasil bahwa komitmen normatif memiliki kontribusi yang lebih besar dipengaruhi kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel komitmen afektif dan komitmen kontinuan. Hal ini dapat dilihat dengan nilai koefisien parameter untuk komitmen normatif sebesar 0.87 dan nilai-t sebesar 29.43. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja, dapat dilihat pada gambar 4.4 bahwa KK1 yaitu cara atasan memperlakukan karyawan memiliki nilai-t sebesar 31.09 yang lebih besar dari nilai-t KK2 sebesar 19.89 yaitu gaji karyawan yang disesuaikan dengan jumlah kerja. Hal ini berarti bahwa cara atasan memperlakukan karyawannya memiliki kontribusi paling besar dibandingkan gaji karyawan dalam menciptakan kepuasan kerja.

Penutup

Simpulan

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif karyawan di perusahaan swasta. Begitupun pada variabel komitmen kontinuan yang dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja karyawan di perusahaan swasta. Namun,

kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen normatif pada karyawan di perusahaan swasta.

Faktor yang paling besar dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan di perusahaan swasta adalah komitmen normatif. Cara atasan memperlakukan karyawannya memiliki kontribusi paling besar dibandingkan gaji karyawan dalam menciptakan kepuasan kerja.

Kontribusi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian modelnya melalui alat analisis *Struktural Equation Model*, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang tema kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Komitmen karyawan pada penelitian ini lebih dijabarkan lagi, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan.

Penelitian ini memberikan kontribusi pada tema kepuasan kerja karyawan yang sebelumnya telah diteliti oleh banyak ilmuwan dengan faktor-faktor atau variabel yang bervariasi sebagai sebuah rangkaian upaya meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja pada perusahaan swasta untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini dapat dikembangkan menjadi sebuah strategi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan, baik komitmen afektif, komitmen normatif, maupun komitmen kontinuan.

Daftar Referensi

Aamodt, M. G. 1991. *Applied Industrial/Organizational Psychology*. USA: Wadsworth Incorporation.

- Aktami, B. 2004. Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan. *Tesis*. Magister Psikologi Universitas Gunadarma.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63. No.1. pp. 1-18.
- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention: Studi Kasus pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang). Dalam *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Armanu, F. R., & Mandayanti, N. 2011. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai: Studi pada Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan Kota Mataram. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol. 10, no. 1, Maret.
- Astuti, S. D. 2010. Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, vol. 17, no. 1 : 43-60.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina, D. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Universitas Negeri Yogyakarta*, jurusan Manajemen.
- Fu, C. 2007. Case study: A study of the relationship between management style and job satisfaction in a Chinese culture context [*Dissertation*]. China: MA Management, University of Nottingham.
- Hani, H. 1997. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia* (Edisi kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Jaros, S. 2007. Meyer dan Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *The ICFAI Jurnal of Organizational Behavior*, vol. vi, no. 4.
- Kartono, K. 1991. *Menyiapkan dan Memandu Karier*. Jakarta: CV Rajawali.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. 2008. *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills & Best Practices* (3th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. 2008. *Organizational Behavior* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mangkuprawira, S. 2010. *Memahami Kepuasan Kerja*. Diakses dari <http://ronawajah.wordpress.com/2015/01/30/memahami-kepuasan-kerja/>.
- Maruf, A. A., Tikson, D. T., & Haning, M. T. 2012. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Tata Ruang dan Bangunan Kota Makassar. *Litbang Yayasan Indonesia Bersih*, Administrasi Pembangunan Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. 2008. *Organizational Behavior* (4th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Muhadi. 2007. Analisi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro. Dalam *Tesis*, Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational Behavior, Foundations, Realities & Challenges* (5th ed.). Ohio: South-Western.
- Pramadani, A. B., & Fajrianthi. 2012. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, vol. 1, no. 02, Juni.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2009. *Organization Behavior*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Rosidah, A. T. S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Seniati, L. 2006. Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia. *MAKARA, SOSIAL HUMANIORA*, vol. 10, no. 2, Desember: 88-97.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tobing, D. S. K. L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 11, no. 1, Maret: 31-37
- Widodo, H. S. 2009. Organisasi Identifikasi dan Organisasi Komitmen Hubungannya dengan Psikologis Karyawan (Studi pada Perusahaan Menengah di Kota Palembang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol. 7, no. 1, Februari: 229-237
- Winardi. 2001. *Motivasi & Pemotivasian Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.