

Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara

Diana Sulianti K. L. Tobing
Fakultas Ekonomi, Universitas Jember
Email: dskltse@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the influence of organizational commitment towards work satisfaction and employee's performance. The population of this study is the employee of PTPN III in North Sumatera who has a position at middle manager. There are 174 employees in population and the number of sample were 144 respondents. All data of the respective measurement items are tested with reliability and validity test based on Alpha Cronbach to the internal consistence by using SPSS program version 15. To analyze the structural equation model, the study uses AMOS 7. The model of relationship between the three variables studied shown that the organizational commitment that comprise of affective commitment, continuance commitment, normative commitmnet have a significant effect on employee's performance with positive signs. Work satisfaction has significant effect and mediate the effect of organizational commitment on employee's performance of PT Perkebunan Nusantara III in North Sumatera..

Keywords: *Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitmnet, Work Satisfaction and Employee Performance.*

PENDAHULUAN

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.

Usaha untuk mengembangkan konsep komitmen telah berhasil dengan populernya model tiga komponen komitmen yang dikembangkan oleh Meyer *and* Allen (1991). Sebagai tambahan, komitmen afektif mirip dengan apa yang dikembangkan oleh Mooday *et al.* (1982:189), mempertahankan pendekatan tiga komponen komitmen di mana komitmen normatif dan kontinuan secara keseluruhan merupakan bagian dari komitmen yang berkaitan dengan sikap. Kebanyakan penelitian mengenai tiga komponen komitmen terfokus pada pengembangan instrument pengukuran yang reliabel dan pada urutannya, namun sedikit penelitian terhadap hasil perilaku dihubungkan dengan komitmen yang berbeda-beda. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat berpengaruh positif dan komitmen kontinuan dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (Meyer *and* Allen, 1991).

Komitmen kerja (*work commitment*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah topik yang

populer dalam penelitian mengenai pekerjaan berhubungan dengan sikap (*attitude*). Komitmen kerja dan kepuasan kerja adalah variabel yang berhubungan dan mempengaruhi kinerja kerja (*job performance*) Mathieu *and* Zajac (1990).

Meningkatnya popularitas konsep komitmen kerja didasarkan pada keyakinan bahwa komitmen kerja memiliki implikasi, bukan saja pada pegawai dan organisasi, namun juga kepada masyarakat secara keseluruhan. Komitmen kerja menjadi pegawai lebih memungkinkan untuk menerima ganjaran ekstrinsik seperti penghasilan dan psikologis yang berhubungan dengan keanggotaan.

Permasalahan

Sedapat mungkin perhatian riset diarahkan kepada komitmen kerja. Para sarjana dan praktisi membahas mengenai konsep hasil-kinerja kerja ke konsep komitmen kerja. Konsep komitmen organisasi muncul secara menonjol di dalam kepustakaan penelitian. Berdasarkan fenomena ini maka yang menjadi permasalahan dalam makalah ini adalah:

1. Apakah komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara?
2. Apakah komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara?

3. Apakah komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara?

TINJAUAN TEORI

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai *"The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization"* (Robbins, 2003). Selanjutnya, Porter *et al.* (1973) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Allen *and* Meyer (1990) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
3. Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa 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.

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*) (Allen *and* Meyer, 1990).

Pimpinan perusahaan baik dalam organisasi yang berorientasi pada *profit* maupun *non-profit* harus memperhatikan dan bertanggung jawab secara moral terhadap kepuasan kerja karyawannya karena kepuasan kerja karyawan yang tinggi akan mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, Hani Handoko (1996:196) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri dan karyawan yang tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dalam bekerja dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

- *Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It results from their perception of their job, based on factors of the work environment, such as the supervisor's style, policies and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefit* (Gibson *et al.*, 1997:75).
- *Job satisfaction is the degree to which individuals feel positively or negatively about their job. It is an emotional response to one's tasks, as well as the physical and social conditions of workplace. In concept, job satisfaction also indicates the degree to which the expectation in someone's psychological contract are fulfilled* (Schermerhorn *et al.*, 1991:55).
- *Job satisfaction is part of life satisfaction. The nature of one's environment off the job influences one's feelings on the job. Similarly since a job is an important part of life, job satisfaction influences one's general life satisfaction* (Davis *and* Newstrom 1997:110).

Sedangkan Gruneuberg (1976:95) juga mendefinisikan bahwa “*Job satisfaction is a set of favorable feelings with which employees view their work*”.

Dari beberapa definisi kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya.

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja (*performance*) adalah cacatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat dari Bernardin and Russell (1993:379) yang mengemukakan bahwa “*Performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*”. Hal ini diperjelas lagi oleh Bowin and Harvey (1996:140) yang mengatakan “*Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced on a job function or activity during specified time period*”.

Schermerhorn *et al.* (1991:59) juga mengemukakan bahwa “*Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment-individual, group, or organizational*”. Simamora (1995:327) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Di samping itu, Robbins (2003:218) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Sehingga dapat dirumuskan bahwa kinerja (P) = $f(A \times M \times O)$, dan $M = V \times E \times I$.

Sehubungan dengan hal ini, Hasibuan (1996:76) menjelaskan bahwa:

A = *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

O = *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam

mengerjakan, memanfaatkan waktu, dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

M = *Motivation* adalah keinginan dan kesungguhan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Motivasi dalam hal ini merupakan fungsi dari:

V = *Valence* adalah kekuatan relatif dari keinginan dan kebutuhan seseorang yang paling ia butuhkan.

E = *Expectancy* yaitu berhubungan dengan pendapat bahwa perilaku tertentu (sebab) akan diikuti oleh hasil (akibat) tertentu pula.

I = *Instrumentality* adalah besarnya kemungkinan akan terpenuhinya keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkan jika pekerja bekerja secara efektif.

Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk me-reward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*) (Gomes, 1995:135). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara yang berada di wilayah Sumatera Utara yaitu PT. Perkebunan Nusantara III. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan yang menduduki posisi sebagai asisten kepala dan kepala dinas di kebun serta kepala urusan di kantor pusat yang berjumlah 174 orang karyawan.

Hair *et al.* dalam Ferdinand, (2002:48), juga menyarankan bahwa ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah 5-10 observasi untuk setiap estimasi parameter.

Berdasarkan pendapat di atas maka ukuran sampel minimal dalam penelitian ini adalah: $n = 8 \times$ jumlah indikator, di mana n adalah jumlah sampel minimum. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 18 indikator, sehingga diperoleh jumlah sampel 144 responden. Selanjutnya, sebagai teknik penarikan sampel dilakukan dengan cara *random*.

Untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, maka data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah dan dipaparkan

berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan statistik inferensial.

Untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian dan menilai model yang disusun, teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 7 dan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) versi 15.0. Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama (Bohlen, dalam Ghazali dan Fuad, 2005:3):

HASIL

Deskripsi Data

Hasil deskripsi data dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Rangkuman Deskripsi Data

Variabel	X1	X2	X3	Y1	Y2
Mean Variabel	4,34	4,02	3,67	4,24	4,12
Rata-rata Skor	4,08				

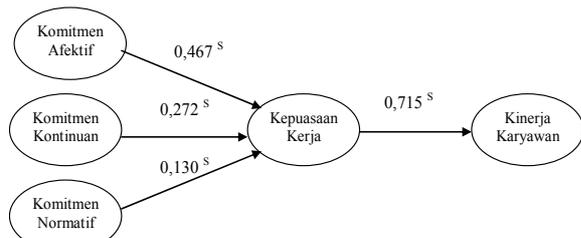
Keterangan:

- X1 = Komitmen Afektif
- X2 = Komitmen Kontinuan
- X3 = Komitmen Normatif
- Y1 = Kepuasan Kerja
- Y2 = Kinerja Karyawan

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel-variabel X1, X2, X3, Y1 dan Y2 dipersepsi positif oleh responden. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor variabel berada dalam kategori baik 4,08.

Uji Kausalitas

Ringkasan nilai koefisien jalur dari hasil pengujian kausalitas dapat dilihat pada Gambar 1. Untuk interpretasi masing-masing koefisien jalur berdasarkan dapat dijabarkan sebagai berikut:



S = Signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$.

Gambar 1. UJI KAUSALITAS

Hipotesis 1

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa Komitmen Afektif (X₁) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja (Y₁). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,467 dengan nilai CR sebesar 2,920 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,004 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Afektif berpengaruh secara langsung pada Kepuasan Kerja sebesar 0,467 yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Afektif maka akan menaikkan Kepuasan Kerja sebesar 0,467. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Komitmen Afektif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PTPN III di Sumatera Utara.

Hipotesis 2

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa Komitmen Kontinuan (X₂) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja (Y₁). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,272 dengan nilai CR sebesar 2,841 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,04 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Kontinuan berpengaruh secara langsung pada Kepuasan Kerja sebesar 0,272 yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Kontinuan maka akan menaikkan Kepuasan Kerja sebesar 0,272. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Komitmen Kontinuan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PTPN III di Sumatera Utara.

Hipotesis 3

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa Komitmen Normatif (X₃) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kepuasan Kerja (Y₁). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,130 dengan nilai CR sebesar 2,145 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,032 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Komitmen Normatif berpengaruh secara langsung pada Kepuasan Kerja sebesar 0,130 yang berarti setiap ada kenaikan Komitmen Normatif maka akan menaikkan Kepuasan Kerja sebesar 0,130. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Komitmen Normatif berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja PTPN III di Sumatera Utara.

Hipotesis 4

Berdasarkan hasil perhitungan AMOS menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,715 dengan nilai CR sebesar 2,970 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh secara langsung pada Kinerja Karyawan sebesar 0,715 yang berarti setiap ada kenaikan Kepuasan Kerja maka akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0,715. Hasil ini memberikan dukungan atas hipotesis Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PTPN III di Sumatera Utara.

PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *organizational commitment*, *job satisfaction*, dan *job performance*. Seperti disarankan untuk tidak memperlakukan bentuk komitmen secara terpisah, seperti yang direkomendasikan oleh perspektif tradisional, penggunaan *organizational commitment model* hendaknya diadopsi sebagai prediktor *job performance* (Cohen, 1993b; Randall & Cote, 1991). Selanjutnya, meskipun telah dijelaskan bahwa *organizational commitment* sebagai prediktor yang lebih mendukung bagi *job performance*, penelitian juga menekankan pentingnya *job satisfaction*. Bagaimanapun, penelitian ini mempunyai keterbatasan hanya pada *job performance*. Alasannya adalah mengenai konstruk *job satisfaction* yang lebih *fragile* dan *changeable* dibanding tiga bentuk *commitment*. Seperti *job performance* yang lebih *changeable* dan situasional, juga pada *job satisfaction*. Meskipun dapat dikatakan bahwa seseorang yang mempunyai level komitmen normatif yang tinggi diharapkan menghasilkan kinerja kerja yang lebih baik, penelitian ini mengadopsi pendekatan dimana baik *job satisfaction* dan *job performance* bergantung kepada situasi, dan tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh psikologi, sosiologi, masalah ekonomi dan aspek lainnya. Dengan kata lain, kedua konstruk ini berhubungan dengan sikap individu lainnya. Dengan demikian, komponen-komponen *fragile* lebih berkorelasi dibanding komponen stabil terhadap variabel-variabel *fragile*.

Greenhaus (1971) menambahkan sehubungan dengan isu ini, *career salience* (penting) adalah faktor

yang signifikan dalam kehidupan seseorang, yang memotivasi karyawan untuk mencari pemenuhan di dalam karir, dan untuk memilih karir yang sesuai dengan kompetensinya. Dengan demikian, komitmen normatif tidak perlu berhubungan, misalnya, terhadap komitmen *organizational*. Ini sangat mungkin bahwa seseorang dapat mempunyai komitmen normatif yang tinggi, yang tidak dihubungkan dengan komitmen seseorang terhadap organisasi (komitmen *organizational*). Blau (1985) sependapat dengan konsep komitmen yang dirasa seseorang terhadap normatif dan komitmen terhadap organisasi sebagai konstruk yang bebas (*independent*). Penelitian dari Steffy dan Jones (1988) juga menghasilkan komitmen normatif dipengaruhi oleh variabel *extra-work* dan *organizational commitment* hanya mempunyai pengaruh yang moderate.

Peneliti lainnya mempunyai pandangan yang berbeda terkait dengan isu ini. Dalam penelitian mereka tentang pentingnya karir dihubungkan dengan komitmen kepada organisasi, Morrow & McElroy (1986) menemukan hubungan antara komitmen normatif dan komitmen *organizational*. Cohen (1999) menunjukkan bahwa komitmen normatif memoderat hubungan antara *job involvement* dan *organizational commitment*, kedua bentuk dari komitmen afektif dan kontinuan. Dukungan lainnya, mungkin yang paling signifikan untuk mengusulkan hubungan moderat, terdapat pada populasi riset pada penelitian ini.

Para karyawan yang menduduki posisi sebagai asisten kepala dan kepala dinas di kebun serta kepala urusan di kantor pusat dengan level *career commitment* yang tinggi akan mempunyai komitmen kontinuan yang tinggi, karena banyak pengacara mempersiapkan dirinya untuk menjadi mitra (*partner*). Aspek pelengkap untuk alasan ini adalah pada kenyataannya terdapat pula karyawan tidak merasa bekerja di perkebunan sebagai karier utama mereka, tetapi sebagai platform posisi manajerial. Ini menjadi bidang penelitian kami. Hal penting yang perlu dicatat bahwa PTPN adalah salah satu BUMN dimana terdapat juga perkebunan swasta yang mampu memberikan posisi karir dan jabatan yang lebih baik dengan tingkat kompensasi yang menjanjikan pula. Kesimpulannya, bahwa karakteristik pekerjaan (*occupational*) penting untuk memahami hubungan antara komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

Dalam kedua model koseptual, berdasarkan Randal & Cote (1991) dan model revisi, diharapkan efektif, komitmen kontinuan dan normatif secara positif berhubungan dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil-hasil mengindikasikan model mendukung hipotesis ini.

Satu langkah ke depan telah dibuat dalam penelitian ini adalah dengan menganggap peran kepuasan kerja sebagai mediator antara model komitmen dan kinerja karyawan. Ini tidak menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh dari bentuk-bentuk komitmen, tetapi variabel terbaik untuk memprediksi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja, dimana keduanya adalah variabel yang lebih bersifat *changeable* dan *fragile* dibanding tiga bentuk komitmen yang diuji. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Shore & Martin (1989) dan Cohen (1993b), sesuai dengan dimana komitmen organisasional dan kepuasan kerja adalah variabel yang dapat dibedakan. Ketika bentuk komitmen organisasional disarankan sebagai prediktor terbaik bagi kinerja karyawan di luar situasi kerja, kepuasan kerja muncul menjadi prediktor terbaik bagi kinerja karyawan di dalam suasana (*climate*) kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil studi dan pembahasan tentang Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PTPN III di Sumatera Utara, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Komitmen afektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa komitmen afektif yang dimiliki karyawan yaitu perasaan atau pengenalan positif dengan, tambahan kepada, dan keterlibatan dalam, organisasi kerja, mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara.
2. Komitmen kontinuan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa karyawan memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
3. Komitmen normatif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa karyawan tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tempat ia bekerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka hipotesis pertama yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kinerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., and 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.
- Bernardin, H. John, and Joyce, E.A. Russel, 1993. *Human Resource Management An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill. Series In Management.
- Blau, G.J. 1985. The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 58(4):277-288.
- Bowin, Robert Bruce, and Don, Harvey, 1996. *Human Resource Management An Experiential Approach*. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Cohen, A. 1993b. Work Commitment and Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness. *Journal of Business Research*. 26 (1): 75-90.
- Cohen, A. 1999. Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assesment. *Journal of Organizational Behavior*. 20 (3): 285-308.
- Davis, Keith, and John, W. Newstrom. 1997. *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Seventh Edition, New Delhi: McGraw-Hill. Series In Management.
- Ghozali, I. dan Fuad, 2005. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James, H. Donnelly. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kedelapan, Terjemahan. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Hasibuan, Malayu S.P., 1996. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hani, Handoko, 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Greenhaus, J.H. 1971. A Investigation of The Role of Career Salience in Vocational Behavior. *Journal of Vocational Behavior*. 1:209-216.
- Gruneuhberg, M. Michael, 1976. *Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Son. Inc.
- Mathieu, I., and Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Mooday, R.T., Porter, L.W., & Steer, R.M. (1982). *Employees organization linkages*. New York: Academic Press.
- Morrow, P.C. and McElroy, J.C. 1986. On Assessing Measures of work Commitment. *Journal of Occupational Behavior*. 7 (1): 139-145.
- Porter, Lyman W., and Steers R.M. 1973. Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turn Over and Absenteeism. *Psychological Bulletin*. 80 (2): 151-176.
- Randall, M.D. and Cote, J.A. 1991. Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupation*. 18 (2): 194-211.
- Robbins, P. Stephen, 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Alih Bahasa Handayana Pujaatmika. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Schermerhorn, John, James, G. Hunt, and Richard, N. Osborn, 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. United States: John Wiley and Sons Inc.
- Shore, L.M. and Martin, H.J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turn Over Intentions. *Human Relation*. 42 (7): 625-638.
- Simamora, Hendry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Steffy, B.W. and Jones, J.W. 1988. The Impact of Family and Career Planning Variables on The Organizational, Career, and Community Commitment of Professional Women. *Journal of Vocational Behavior*. 22 (2):196-212.