

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF (STUDI PADA KARYAWAN PT. PETROKOPINDO CIPTA SELARAS GRESIK)

NOER HANIFAH

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,

Kampus Ketintang Surabaya 60231

Email: hanifah.noer29@gmail.com

Abstract

This study aims to identify and explain the influence of job satisfaction, affective commitment, and employees performance in PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik. The purpose of this study are analyze the influences of job satisfaction, affective commitment, and employee performance as well as the mediating role of affective commitment on job satisfaction to employee performance. Sample of this study were permanent employee of PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik counted 67 employees from the calculation questionnaire to the processed. The data analysis technique used is the analysis of the alternative method Structural Equation Model Partial Least Square with the help of software Smart PLS 2.0. The results of the study explained that job satisfaction has no significantly influence to employee performance. Job satisfaction has positive significant influence to affective commitment. Affective commitment not significantly influence to employee performance. Affective commitment has no mediate influence job satisfaction on employee performance.

Keywords: *job satisfaction, affective commitment, employee performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang penting dalam sebuah perusahaan yang mampu menggerakkan seluruh aktivitas guna mencapai tujuan pada organisasi. Pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan dengan sungguh-sungguh tenaga kerjanya agar kinerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan target perusahaan. Selain karyawan sebagai salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, di sisi lain juga sebagai makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan tertentu. Hal ini memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi prestasi, dedikasi dan loyalitas serta kecintaan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Hasibuan, 2009:222).

Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan besar, di sisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus terpenuhi. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan memenuhi tingkat kepuasan karyawan.

Menurut Luthans (dalam Kaswan, 2012:283) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai

seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Luthans (dalam Kristianto dkk, 2013) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan sebagai *Job Descriptive Index* (JDI) yang terdiri atas pekerjaan itu sendiri, kualitas, rekan kerja, kesempatan promosi, dan gaji. Dengan diterimanya perlakuan tersebut oleh karyawan, maka akan timbul perasaan puas yang pada akhirnya membangun sikap komitmen didalam diri karyawan terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi dikarakteristikan sebagai kepercayaan yang kuat dalam organisasi dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi, kemauan untuk melakukan usaha yang berarti untuk keuntungan organisasi dan kemauan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi Mowday *et al.*, 1982; Al-Ahmadi, 2009 (dalam Kristianto, dkk., 2013). Mayer (dalam Kristianto dkk, 2013) mengidentifikasi tiga bentuk dari komitmen organisasional seperti (a) Komitmen afektif, menunjukkan kelekatan psikologis terhadap organisasi. Individu bertahan dalam organisasi karena ia menginginkannya dan setuju dengan tujuan dan nilai perusahaan. (b) Komitmen normatif (komitmen moral), ditujuakan dengan perasaan wajib untuk bertahan dalam organisasi. (c) Komitmen continuance (ekonomis atau kalkulatif), adalah kesadaran akan katidakmungkinan karyawan untuk memilih identitas sosial

lain dan alternatif tingkah laku yang lain karena adanya ancaman akan kerugian yang besar.

Boon (dalam Kusumastuti dan Nurtjahjanti, 2013) menambahkan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan continuance, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen continuance (komitmen rasional). Oleh karena itu, dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan.

Greenberg dan Baron (dalam Kusumastuti dan Nurtjahjanti, 2013) menjelaskan bahwa perilaku yang ditimbulkan masing-masing tipe komitmen adalah berbeda. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan komitmen kontinuan. Karyawan dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi karyawan di perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen kontinuan cenderung melakukan tugasnya dikarenakan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga hanya melakukan usaha yang tidak optimal.

Penelitian yang menyatakan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif yang dilakukan oleh Israel *et al.*, (2015) dan Clungston (2000) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Pandangan lain menyatakan tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif adalah penelitian yang dilakukan oleh Han dkk (2012), menyatakan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap komitmen afektif.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut. Mangkunegara (2010:9), mengidentifikasi kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut As'ad (dalam Prihartono, 2013) untuk mengukur kinerja karyawan dapat menggunakan pengetahuan tentang pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, teman kerja, pengawasan, promosi, upah atau gaji.

Penulis melakukan penelitian di perusahaan PT. Petrokopindo Cipta Selaras, perusahaan yang bergerak dibidang usaha logistik yang meliputi angkutan darat, persewaan alat berat, pergudangan, pengantongan,

perdagangan umum barang dan jasa, serta perbengkelan. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan di perusahaan, beberapa karyawan tetap pada divisi SDM dan Umum, Akuntansi yang bekerja di PT Petrokopindo Cipta Selaras kurang lebih hampir 7 tahun mengungkapkan rasa kurang puas selama bekerja di PT Petrokopindo Cipta Selaras, kurang puas karyawan tersebut yaitu dipicu gaji di perusahaan tidak sebesar dengan perusahaan lain menurut informasi yang karyawan dapatkan. Kondisi seperti ini tidak bisa dibiarkan begitu berlarut-larut karena jika komitmen karyawan rendah maka karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya perusahaan tersebut tidak dapat mencapai target perusahaan dengan maksimal.

PT Petrokopindo Cipta Selaras selalu memberikan target kepada seluruh karyawan pada setiap tahunnya. Menurut keterangan Bapak NurSoleh, SH selaku Kepala Bagian SDM dan Umum dalam 5 tahun terakhir para karyawan di PT Petrokopindo Cipta Selaras memiliki kinerja yang sangat baik. Dibuktikan dari tahun ketahun mampu melampaui target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam bentuk Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di PT PETROKOPINDO Cipta Selaras, kesehatan perusahaan selalu dalam kategori AA (sangat baik). Bukti otentik lainnya adalah perusahaan berani menaikkan Rancangan Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), berarti direksi mengetahui bahwa para karyawan memiliki kinerja yang meningkat setiap tahunnya. Karyawan mampu mencapai target melalui kerja keras dan kedisiplinan.

Kinerja karyawan yang bagus ini juga dibarengi oleh kedisiplinan yang dilihat dari pelanggaran peraturan yang hanya dibawah 5% dari total jumlah keseluruhan karyawan di PT Petrokopindo Cipta Selaras. PT Petrokopindo Cipta Selaras sangat menghargai kinerja dari para karyawannya. PT Petrokopindo Cipta Selaras membuat Penilaian Akhir Karyawan (PAK) yang dinilai oleh para manajer dan diberikan kepada Direksi dan Karyawan yang bersangkutan. Penilaian Akhir Karyawan (PAK) adalah rapor bagi para karyawan yang didalamnya berisikan produktivitas, kepatuhan, kedisiplinan karyawan selama setahun. Jika terdapat penurunan kinerja karyawan maka ada peringatan secara lisan kepada karyawan yang bersangkutan dari manajer. Jika dari tahun ketahun terus mengalami penurunan dan tidak memuaskan maka akan dilakukan rapat direksi untuk membicarakan karyawan-karyawan yang tidak mengalami peningkatan kinerja dan ditindak lanjuti dengan apakah akan diberikan Surat Peringatan (SP) atau juga sampai Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Penelitian yang menyatakan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menurut Javed, *et al* (2014), Dewi dkk (2014), Susanty dan Miradipta (2013),

Shahab dan Nisa (2014) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian lain yang menyatakan tidak adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2013) menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa *research gap* dan fenomena tersebut, maka dilakukan penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif, menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif pada karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2003:101) kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Luthans (dalam Kaswan, 2012:283) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Hasibuan (2009:199) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam luar pekerjaan.

Handoko (2001:193) kepuasan atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaannya.

Komitmen Afektif

Menurut Allen dan Meyer (dalam Tobing, 2009) pengertian dari komitmen afektif yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (dalam Colquitt, 2009) komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional dengan, dan keterlibatan dengan organisasi itu.

Menurut Rhoades, Eisenberger, & Armeli (dalam Han, dkk, 2012) komitmen afektif ini juga dapat dikatakan

sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005:67), mengidentifikasi kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2005:94) mengidentifikasi kinerja (prestasi kerja) sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Simamora (2006:416), kinerja merupakan proses organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja dilakukan melalui kontribusi karyawan terhadap organisasi selama periode waktu tertentu.

Rivai dan Basri (dalam Kaswan, 2012:187), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Miner (dalam Umam 2012:187) menyebutkan bahwa kinerja sebagai peluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.

Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut. Mangkunegara (2010:9), mengidentifikasi kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut penelitian Javed, *et al* (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan di Bahawalpur. Dewi dkk (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian tenaga penjualan UD Surya Raditya Negara. Susanty dan Miradipta (2013) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada managerial dan

non-managerial staf pada PT. X. Shahab dan Nisa (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada pegawai negeri sipil rumah sakit konawe di Sulawesi Selatan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif

Karyawan dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi karyawan di perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan dengan komitmen kontinuan cenderung melakukan tugasnya dikarenakan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga hanya melakukan usaha yang tidak optimal.

Menurut penelitian Israel *et al*, (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi komitmen afektif pada staf non-academic institusi tersier Ekiti State. Clungston (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada agen Pemerintahan di Western State.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan besar, di sisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus terpenuhi. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh karyawan adalah dengan memenuhi tingkat kepuasan karyawan.

Menurut penelitian Memari *et al* (2013) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada karyawan Meli Bank Kurdistan Iran. Wadjdi, dkk (2007) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tenaga-tenaga ahli konsultasi yang bekerja pada perusahaan-perusahaan konsultan di Jawa Timur. Kim (2014) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada pekerja di Korea.

Berdasarkan kajian teoritis dan kajian empiris maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif.
- H3 : Diduga komitmen afektif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Diduga komitmen afektif memediasi pengaruh

kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Menurut Arikunto (2006:13) tentang sifat umum penelitian kuantitatif, antara lain: (a) kejelasan unsure: tujuan, pendekatan, subjek, sampel, sumber data yang sudah mantap, dan rinci sejak awal, (b) dapat menggunakan sampel, dan hasil penelitiannya berlaku untuk populasi, (c) desain penelitian jelas, yaitu langkah-langkah penelitian dan hasil yang diharapkan, (d) analisis data dilakukan sesudah semua data terkumpul.

Menurut Sugiyono (2008:80). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik. Metode sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *judgement sampling*.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel bebas (independen) yakni kepuasan kerja (X), variabel intervening yakni komitmen afektif (Z), dan satu variabel (dependen) kinerja karyawan (Y).

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan model persamaan *Structural equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varians. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis Varian. Untuk mengetahui apakah data itu valid atau tidaknya untuk dijadikan data maka dilakukanlah uji validitas dan uji reliabilitas pengukuran (uji validitas) dari model dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung oleh PLS. ukuran refleksif individual bernilai tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup. *Composite reliability* (uji reliabilitas) blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan menggunakan dua macam yaitu internal *consistency* dan *cronbach's alpha*. Dikatakan reliable ketika hasil menunjukkan angka diatas 0.6.

Menurut Ghazali dan Latan (2013:181) terdapat tiga tahapan model untuk menguji efek intervening yaitu:

- a. Menguji pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan harus signifikan pada $T\text{-statistics} > 1.96$

- b. Menguji pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Komitmen Afektif (Z) dan harus signifikan pada T-statistics > 1.96
- c. Menguji pengaruh variabel Komitmen Afektif (Z) dan variabel Kinerja Karyawan (Y) dan harus signifikan pada T-statistic > 1.96
- d. Pengujian tahap akhir diharapkan pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan variabel intervening Komitmen Afektif (Z) harus signifikan pada T-statistics > 1.96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah 67 karyawan tetap PT. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik.

Tabel 1
Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-Laki	53	79.1%
	b. Perempuan	14	20.9%
2.	Usia.		
	a. < 30 tahun	13	19.4%
	b. 30-40 tahun	30	44.78%
	c. >40 tahun	24	35.82%
3.	Masa Kerja		
	a. <5 tahun.	6	8.96%
	b. 5-10 tahun.	32	47.76%
	c. > 10 tahun.	29	43.28%
4.	Pendidikan Terakhir		
	a. SMA Sederajat	26	38.8%
	b. Diploma	16	23.89%
	c. Sarjana Sederajat	25	37.31%

Sumber: diolah penulis.

UJI HIPOTESIS

Inner model dapat melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi pada tabel

Tabel. 2
Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (o)	T-statistics	Ket.	Kesimpulan
KEP > KIN	0.443478	1.263185	Tidak Sig.	Hipotesis ditolak
KEP > KA	0.654524	14.558455	Sig.	Hipotesis diterima

KA > KIN	0.099117	0.325594	Tidak Sig.	Hipotesis ditolak
----------	----------	----------	------------	-------------------

Sumber: Output SmartPLS 2.0 (2016)

Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.443478, koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sedangkan nilai *T-statistic* sebesar 1,263185 lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,654524. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi juga komitmen afektif, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *T-statistic* sebesar 14,558455 lebih besar dari 1.96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif.

Variabel Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,099117. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *T-statistic* sebesar 0,325594 lebih kecil dari 1.96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

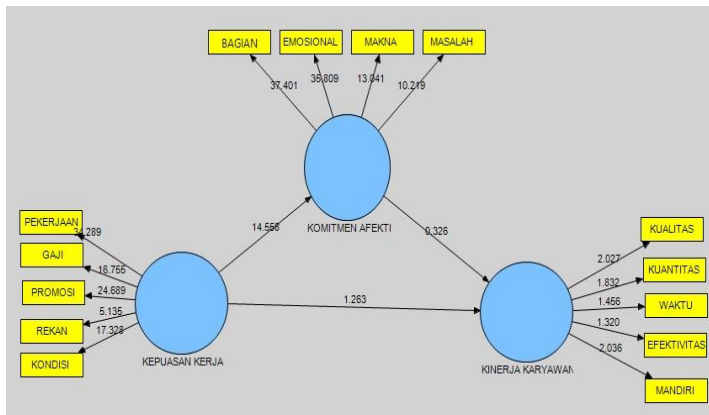
Tabel 3
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Path	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Kepuasan Kerja > Kinerja Karyawan	0.443478	-
Kepuasan Kerja > Komitmen Afektif > Kinerja Karyawan	0.654524 × 0.099117 = 0.064874	Hipotesis Ditolak

Sumber: Output SmarPLS 2.0 (2016)

Besarnya koefisien pengaruh langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (0,443478) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Afektif (0,064874). Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Afektif tidak memediasi dalam pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Hal di atas dapat dilihat dalam *diagram path output bootstrapping* sebagai berikut:



Gambar 1. path output bootstrapping (Sumber: *Output SmartPIS2.0*, 2016.)

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 3,21 kemudian pada variabel kinerja karyawan juga tergolong dalam kategori sedang dengan rata-rata 3,39. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 1,263185 yang berarti tidak signifikan karena kurang dari 1,96. Sehingga pada hipotesis pertama yang ingin menguji pengaruh penerapan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan H1 ditolak.

Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan karena kinerja karyawan semata-mata untuk menaati peraturan. Peraturan perusahaan adalah turunan dari perusahaan induk. Karyawan memberikan hasil yang maksimal agar catatan kerjanya tidak nilai buruk oleh perusahaan. Pelanggaran perihal hasil kerja yang buruk bisa dikenakan surat peringatan hingga pemecatan, pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan ialah target yang ditentukan oleh perusahaan tidak terlampaui dengan baik. Hal ini yang membuat karyawan terpicu mengerjakan tugasnya secara tepat waktu dan memenuhi target dalam hal kuantitas dan kualitas.

Karyawan tidak memomersatkan gaji, promosi ataupun rekan kerja yang profesional mereka hanya ingin memprioritaskan ketaatan peraturan dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja. Usaha tersebut bertujuan agar perusahaan menilai baik sikap mereka terhadap peraturan yang telah berlaku didalam perusahaan. Bisa dilihat dalam uraian diatas peraturan yang tegas dan target yang ditentukan perusahaan membuat kinerja karyawan tiap tahunnya meningkat. Melihat dari peningkatan pencapaian perusahaan,

direksi memutuskan untuk meningkatkan tingkat rencana kerja anggaran perusahaan tiap tahunnya. Tujuan dari peningkatan ini adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan agar terus berkembang.

Berdasarkan uji yang telah dilakukan maka diketahui bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berarti kinerja karyawan pada PT Petrokopindo Cipta Selaras tidak dipengaruhi oleh kepuasan karyawannya. Penelitian diatas mendukung hasil penelitian Akbar (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel kepuasan kerja termasuk dalam kategori sedang dengan skor rata-rata sebesar 3,21 kemudian pada variabel komitmen afektif tergolong dalam kategori tinggi dengan rata-rata sebesar 3,78. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 14,558455 yang berarti signifikan karena lebih besar dari 1,96 ($\geq 1,96$). Sehingga pada hipotesis kedua yang ingin menguji pengaruh penerapan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif H2 diterima.

Kesulitan yang dialami oleh perusahaan seperti naiknya harga BBM dan juga kalah dalam tender proyek maka dirasakan pula para karyawannya. Karyawan yang menganggap PT Petrokopindo Cipta Selaras sebagai rumah sendiri ini kalau sedang mengalami kesusahan keuangan maka karyawan akan merasa terpacu untuk bekerja lebih giat lagi dalam bekerja. Karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras berkomitmen agar perusahaan terus mendapatkan keuntungan yang besar dalam setiap proyek. Tujuan mereka berkomitmen dan terus memberikan hasil kerja terbaik adalah agar tetap menjadi anggota perusahaan. Karyawan memaknai PT Petrokopindo Cipta Selaras sebagai tempat yang bisa memberikan sesuatu yang mereka inginkan, mereka juga banyak belajar hal-hal baru selama berada diperusahaan. PT Petrokopindo Cipta Selaras memberikan pekerjaan yang membuat karyawan tertarik untuk belajar. Karyawan bisa dikirim ke luar kota untuk mencoba pekerjaan baru yang tidak biasa mereka tangani, hal ini bertujuan agar karyawan bisa lebih mengasah lagi kemampuan dan belajar lebih luas mengenai pekerjaan baru yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan tertantang terus belajar menjadi karyawan yang ahli dalam segala bidang di PT Petrokopindo Cipta Selaras.

Dalam hal ini karyawan terus bekerja di perusahaan karena keinginannya sendiri tanpa ada paksaan dan tekanan dari pihak lain. Hal ini yang menjadikan karyawan

berkomitmen terhadap perusahaan dan ingin memajukan perusahaan agar lebih baik. PT Petrokopindo Cipta Selaras juga menerima saran dan kritik dari para karyawan yang ingin menjadikan perusahaan lebih baik lagi. Selama PT Petrokopindo Cipta Selaras berdiri tidak pernah terjadi masalah yang serius didalam perusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan selalu terbuka dengan seluruh karyawan dan selalu menerima masukan agar perusahaan selalu mencapai target yang sudah ditentukan.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif secara positif signifikan. Dapat diartikan bahwa karyawan yang berkomitmen secara afektif terhadap perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan dalam bekerjanya. Karyawan merasa puas didalam bekerja di PT Petrokopindo Cipta Selaras membangun keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan yang bertujuan untuk tetap bekerja sesuai keinginan sendiri. Penelitian ini didukung oleh penelitian Clugston (2000) dan Israel, *et al* (2015).

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan variabel komitmen afektif termasuk dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,78 kemudian pada variabel kinerja karyawan juga tergolong dalam kategori sedang dengan rata-rata 3,39. Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis (*bootstrapping*) menunjukkan nilai 0,325594 yang berarti tidak signifikan karena kurang dari 1,96. Sehingga pada hipotesis ketiga yang ingin menguji pengaruh penerapan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan H3 ditolak.

Komitmen afektif terhadap kinerja karyawan tidak signifikan karena perusahaan memiliki peraturan yang tegas tentang sikap karyawan dalam bekerja. Sanksi pemecatan adalah vonis terberat jika karyawan tidak memiliki etos kerja yang tinggi. Karyawan taat terhadap peraturan agar tidak dikeluarkan dari perusahaan. Tidak hanya taat, keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas harus dikembangkan untuk mencapai hasil maksimal. Karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan, tetapi ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, takut terhadap hukuman dan ingin tetap bersikap baik yang membuat kinerja karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras memuaskan tiap tahunnya. Penelitian diatas mendukung hasil penelitian Ehrnrooth (2002) bahwa pengaruh komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji statistik pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,064874 yang mana nilainya lebih kecil dari pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,443478. hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. Sehingga hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Petrokopindo Cipta Selaras tidak terbukti kebenarannya atau H4 ditolak.

Karyawan merasa menjadi bagian dalam perusahaan, karyawan merasa sangat menyatu secara emosional dengan perusahaan, perusahaan memiliki makna mendalam bagi karyawan dan karyawan merasa masalah yang dihadapi perusahaan adalah masalah mereka juga menunjukkan adanya komitmen afektif pada karyawan. Beberapa hal tersebut terdapat dalam diri karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras. Komitmen afektif karyawan terbentuk karena pekerjaan yang diberikan menarik, gaji yang pantas, kesempatan promosi selama bekerja di PT Petrokopindo Cipta Selaras, rekan kerja yang mendukung, dan perusahaan memberikan kondisi kerja yang baik. Memang kinerja karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras tiap tahunnya dapat dikatakan baik karena mencapai target, perusahaan selalu melampaui target pencapaian omset. Tingkat pencapaian laba setelah pajak juga terpenuhi selama 5 tahun terakhir.

Kepuasan kerja karyawan membentuk komitmen afektif tetapi tidak sampai membangun kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras dipengaruhi hanya oleh ketaatan karyawan terhadap peraturan. Banyak peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Diantaranya adalah peraturan wajib menggunakan perlengkapan K3 saat di lapangan, surat peringatan jika kinerja karyawan terus-menerus menurun, dan pilihan terakhir yaitu PHK saat karyawan sudah tidak memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya.

Karyawan menjadi takut untuk melanggar agar tidak dikeluarkan dari perusahaan. Mencari pekerjaan lain sudah semakin susah di era MEA (masyarakat Ekonomi Asean). Para ekspatriat menjadi pesaing para pencari lapangan pekerjaan di Indonesia sehingga kompetisi lebih sulit. Karyawan mendapatkan tekanan berupa peraturan dari perusahaan agar terus bekerja dengan maksimal sesuai target. Bekerja keras untuk mendapatkan hasil terbaik bukan timbul dari niat diri sendiri tetapi hasil dari ketatnya peraturan. Hal tersebut bisa disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan selama ini tidak dipengaruhi oleh pengaruh

mediasi komitmen afektif dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan T-Statistik menunjukkan nilai 1,263185 yang berarti tidak signifikan karena kurang dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh tingginya kepuasan kerja di PT Petrokopindo Cipta Selaras. Tidak signifikannya pengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diartikan bahwa meningkatnya kinerja karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras tidak dipengaruhi oleh kepuasan yang dirasakan karyawannya.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan T-Statistik menunjukkan nilai 14,558455 yang berarti signifikan karena lebih dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang terjadi, maka akan meningkatkan komitmen afektif karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras.
3. Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan T-Statistik menunjukkan nilai 0,325594 yang berarti tidak signifikan karena kurang dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang ditampilkan tidak dipengaruhi oleh komitmen afektif karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras. Kinerja karyawan PT Petrokopindo Cipta Selaras memang selalu meningkat tiap tahunnya, tetapi hal ini tidak dipengaruhi oleh komitmen afektif para karyawannya.
4. Tidak ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. Besarnya pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,443478 lebih besar daripada pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif 0,064874

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan masukan sebagai berikut:

1. Karyawan hendaknya juga aktif dalam memberikan kritik dan saran yang membangun baik untuk atasan

maupun sesama rekan kerja, karena item rekan kerja termasuk dalam kriteria rendah yang dirasakan oleh karyawan. Masukan ini diharapkan bisa menjadi patokan untuk perusahaan agar bisa menjadi lebih baik lagi. Karyawan juga hendaknya mendiskusikan masalah pekerjaan dengan rekan kerja sewaktu mengerjakan pekerjaan yang dianggapnya sulit, agar pekerjaan tersebut dapat dipecahkan bersama dengan rekan kerja. Hal tersebut sangat penting dilakukan oleh karyawan dikarenakan setiap pekerjaan yang susah tidak mampu dipecahkan dengan sendirinya melainkan harus berdiskusi dengan rekan kerja.

2. Karyawan hendaknya lebih memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang mereka kerjakan, karena jika karyawan memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya tersebut karyawan juga memiliki kemandirian dalam menjalankan pekerjaannya. Masukan ini diharapkan bisa menjadi patokan untuk karyawan agar mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dengan baik dan meningkatkan kemandirian terhadap diri sendiri untuk kemajuan perusahaan, karena item kemandirian termasuk dalam kriteria rendah yang dirasakan oleh karyawan. Hal tersebut sangat penting bagi karyawan, jika karyawan melaksanakan tugas yang diberikan dengan tanggung jawab dan kemandirian yang telah dimiliki maka kinerja karyawan akan lebih maksimal lagi dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan.
3. Pada penelitian ini disarankan untuk melakukan penelitian menggunakan variabel kepuasan kerja, komitmen afektif dan kinerja karyawan pada perusahaan jasa yang lain sehingga dapat mempresentasikan kepuasan kerja, komitmen afektif dan kinerja karyawan dalam perusahaan jasa secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Raja Bahrial. 2013. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta)*. Skripsi. UIN Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ketigabelas. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Clungston, Michael. 2000. *The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction*

- and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21. hlm. 477-486
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., dan Wesson, M. J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Cetakan Pertama. Mc Graw-Hill/ Irwin. United States of America.
- Dewi, Chadek Novi. I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila. 2014. Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara. *Jurnal Manajemen Volume 2*. hlm. 1-9
- Ehrnrooth, Mats. 2002. Statagic Soft Human Resource Manajement – The Very Idea. *Publication the Swedish School of Econimics and Business Administration, Sweden*. hlm. 407-421
- Ghozali, Imam, dan Latan, Hengky. 2013. *Partial Least Square:Konsep Aplikasi Path Modelling XLSTAT*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Han, Sia Tjun. Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika, Thomas S. Kaihatu. 2012. Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan Vol. 14 No. 2*. hlm. 109-117
- Handoko,T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Mansuia*.Cetakan Ketujuhbelas. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE Press.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Israel, Akeke Niyi. Akeke Adenike Rita, Awolusi Olawumi Dele. 2015. The Effect of Job Satisfafaction on Organisational Commitment among Non-Academic Staff of Tertitay Institutions in Ekiti State. *International Journal of Interdisciplinary Research Method*. Vol. 2. No. 1. hlm. 25-39
- Javed, Masooma. Rifat Balouch, Fatima Hassan. 2014. Determinants of Job Statisfactin and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development*. Vol. 4. No. 2. hlm. 120-140
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kim, Hye Kyoung. 2014. Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 6. No. 1. hlm. 37-51
- Kristianto, Dian. Suharnomo, Intan Ratnawati. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Volume 10, Nomor 1*. hlm 1-11
- Kusumastuti, Arviana Fitri dan Nurtjahjanti, Herlina. 2013. Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Pekerja Pelaksana Di Perusahaan Umum (Perum) X Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 10, Nomor 1*. hlm. 13-21
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Bandung*: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Memari, Negin. Omid Mahdieh, Ahmad Barati Marnani. 2013. The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. *International Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 5. No. 5. hlm. 164-171
- Prihartono, Rifsya Wahyu. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organiasasi Dan Turnover Intention Pada Karyawan PT Rentokil Initial Surabaya*. Skripsi. Universitas Negeri Surabaya.
- Robbins, Stephen.P. 2003. *Organizational Behavior*. Edisi Indonesia. Jakarta PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Shahab, Moh. Ali., dan Inna Nisa. 2014. The Influence of Leadership and Work Attitudes toword Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. ISSN 2349-0330. Vol. 2. No. 5. hlm. 69-77

- Simamora, Henry, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sugiono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan Kesembilan. Bandung: ALFABETA.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III Di Sumatra Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan Volume 11 Nomor 1*. hlm. 31-37
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia
- Wadjdi, Farid. Rianto B. Adihardjo, Christiono Utomo. 2007. Analisis Pengeruh Kepuasan Kompensasi, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, Dan Komitmen Normatif Pada Kinerja (Studi Terhadap Tenaga-Tenaga Ahli Konsultan Perencanaan Dan Pengawasan Jalan Dan Jembatan Di Jawa Timur). *Jurnal Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi V Program Studi MMT-ITS, Surabaya*. hlm . 1-12