

## ANALISIS KETERKAITAN ANTARA KEPUASAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KINERJA INDIVIDU

Adolfina<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

email: <sup>1</sup>adolfina\_p@yahoo.com

### ABSTRAK

Setiap individu dalam organisasi mempunyai karakter atau karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain, salah satunya adalah sikap. Sikap individu terhadap lingkungan kerja akan berdampak pada perilaku seperti pemecahan masalah, proses berfikir, komunikasi, pergerakan; kemudian perilaku individu akan mempengaruhi hasil (*outcome*). Sikap yang banyak dikaji dalam bidang perilaku organisasi adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang tampak dalam sikap positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan akan bersikap positif manakala mereka puas dan sebaliknya akan bersikap negatif jika mereka tidak puas. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan dan mencurahkan perhatiannya pada organisasi demi untuk pencapaian tujuan organisasi. Teori perilaku organisasi maupun hasil-hasil penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja, dan komitmen organisasi mempunyai keterkaitan dengan kinerja individu.

**Kata kunci:** *kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja individu.*

### ABSTRACT

*Each individual in organization have a different characteristic or character, one of them is attitude. Individual attitude to job environment will affect at behavior like problem solving, process of thinking, communication, movement; later then individual behavior will influence performance. Attitude which many studied in the field of organizational behavior are job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction express feeling of someone to their work, visible in negative or positive attitude of employees to work and all something that faced in their job environment. Employees will behave positive when they are satisfy conversely will behave negative if they not satisfy. Organizational commitment is attitude reflecting employees loyalty and pour the attention of organization for the shake of the attainment of organizational goal. Organizational behavior theories and research have proved that job satisfaction, organizational commitment are related to individual performance.*

**Keywords:** *job satisfaction, organizational commitment, individual performance.*

## PENDAHULUAN

Sikap individu terhadap lingkungan kerja akan mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja dan selanjutnya perilaku berdampak pada kinerjanya. Pemahaman atas perilaku individu sangatlah penting karena setiap individu adalah unik, berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lain; dengan demikian perilakunya juga akan unik. Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu. Adapun karakteristik yang dimaksud adalah kemampuan dan kecakapan, latar belakang, kepribadian, persepsi, sikap, dan variabel demografis (Gibson, et.al 1996:123; Robbins 2005:42).

Karakteristik-karakteristik sebelumnya mempunyai dampak yang sangat nyata pada perilaku individu dalam suatu organisasi dan selanjutnya berdampak pada perbedaan kinerja. Sikap yang banyak dikaji dalam bidang perilaku organisasi dan praktek manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kedua variable ini adalah penting karena terkait langsung maupun tidak langsung dengan kinerja individu dalam organisasi. Selain faktor individu, faktor lingkungan organisasi seperti kondisi kerja, kepemimpinan dalam organisasi, hubungan dengan rekan sekerja, juga terkait dengan kinerja karyawan.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja telah menarik perhatian para peneliti sejak awal tahun 1930-an, saat dilakukan studi *Hawthorne* dan selanjutnya gerakan hubungan antar manusia (*human relations movement*) dan tetap menjadi topik yang terus diperdebatkan hingga saat ini. Kontroversi ini menghasilkan tiga pandangan yang berbeda mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja yakni (1) Kepuasan kerja menyebabkan kinerja; (2) kinerja menyebabkan kepuasan kerja; dan (3) tidak ada hubungan (Gibson, et.al 1996: 156). Meskipun kepuasan kerja mendapat banyak perhatian para peneliti dibanding semua sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, namun komitmen organisasi juga semakin banyak dibahas dalam perilaku organisasi dalam hubungannya dengan kinerja.

## KAJIAN TEORITIS

### A. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

#### Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja adalah perkembangan dari gerakan hubungan antar manusia (*human relation*) yang dimulai dengan studi klasik *Hawthorne* pada awal tahun 1930-an. Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans 2006:243). Gibson et.al (1996: 150), mendefinisikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, yaitu persepsi mereka terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja, gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Jadi kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini tampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan. Sikap karyawan muncul karena pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal. Kepuasan kerja juga merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan nilai yang diharapkan. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dihadapi maka seseorang akan semakin puas. Dalam lingkungan kerja ada beberapa aspek yang dinilai oleh karyawan atau individu yang memberikan kepuasan atau ketidakpuasan. Aspek-aspek tersebut menurut Luthans (2006:243) dan Gibson, et.al (1996:153) adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji/ Pembayaran. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan / Penyelia. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Secara umum kepuasan kerja dapat dipahami dari tiga aspek (Luthans 2006: 243) yakni; (1) kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga; (2) kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan yang lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa puas; (3) kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* yang besar. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* karyawan kecil maka kepuasan kerja karyawan tinggi (Hasibuan 2009: 202). Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yakni: (1) Menggunakan Indeks Deskripsi Kerja (*JDI-Job Description Index*), yaitu para karyawan diharuskan menjawab ya, tidak, netral terhadap pernyataan yang menjelaskan sikap mengenai pekerjaan mereka (Gibson et.al 1996: 153). (2) Menggunakan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire= MSQ*), yaitu berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pernyataan yang diajukan; berdasarkan jawaban-jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan (Weiss et.al 1967: 1-2). (3) Menggunakan ekspresi wajah. Karyawan diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat cemberut sampai wajah yang sangat gembira. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil (Gibson et.al 1996: 155).

### Komitmen Organisasi

Definisi paling umum dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Porter et.al (2004) sebagai pengenalan dengan organisasi dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi merasa bahwa ia sedang bekerja bagi dirinya sendiri dan bukan orang lain. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Hunt dan Morgan (1994) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi bila: (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi; (2) berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi; dan (3) memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Dengan demikian dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas karyawan pada organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, usaha yang sungguh-sungguh untuk kemajuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi; memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi; terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya; dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans 2006: 249).

Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi (Luthans 2006: 249-250), yakni: (1) Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. (2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. (3) Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu. Setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi menandakan bahwa dia memiliki motivasi dan keinginan kuat untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Sementara karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau keharusan. *Continuance commitment* menunjukkan kesetiaan individu terhadap organisasinya karena adanya imbal balik yang dapat diberikan oleh

organisasi terhadap dirinya bila ia tetap bertahan, juga karena kurang tersedianya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi, tidak dapat diharapkan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi.

Secara umum komitmen karyawan terhadap organisasi diukur dengan Kuesioner Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment Questioner =OCQ*) yang didasarkan atas tiga aspek komitmen, yaitu: (1) penerimaan atas tujuan organisasi, (2) keinginan untuk bekerja keras, dan (3) hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi (Luthans 2006: 249).

### **Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi**

Karyawan yang puas lebih cenderung bersemangat sehingga berdampak pada keinginan untuk bekerja keras dibanding karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah sulit untuk memberikan kualitas pekerjaan yang baik, sehingga semakin puas karyawan semakin tinggi komitmennya untuk berkontribusi terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh teori maupun hasil-hasil penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Stum (1998) bahwa ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi yakni: budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Young et.al (1998) mengemukakan 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi yakni: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik dan intrinsik, imbalan intrinsik dan ekstrinsik. Hasil penelitian Trimble (2006) bahwa kepuasan kerja meramalkan komitmen organisasi afektif, artinya karyawan yang puas akan mempunyai komitmen afektif yang tinggi yaitu karyawan akan memiliki motivasi dan keinginan kuat untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Beberapa hasil penelitian lain mendukung hal tersebut yaitu kepuasan kerja individu mempunyai pengaruh positif pada komitmen organisasi (AL-Hussami 2008; Chang dan Chang 2007; Tsai, Cheng dan Chang 2010).

### **B. Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu**

#### **Kinerja Individu**

Kinerja ditentukan oleh karakteristik individu itu sendiri maupun lingkungan organisasi dimana individu bekerja. Seperti diungkapkan oleh Gibson, et.al (1996: 124) bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi, dan dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni: 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system). Kinerja individu yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pimpinan. Kinerja juga mengacu pada prestasi kerja individu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Hasibuan (2009: 94) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga factor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pejelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga factor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Robbins (2005:192) memberikan formula kinerja karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi; yaitu  $P = M \times A$ , dimana P (*Performance*), M (Motivasi), A (*Ability*). Hal ini dapat dijelaskan bahwa *performance* adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar). Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya, tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah akan menghasilkan *performance* yang rendah, begitu pula halnya dengan orang yang sebenarnya mempunyai kemampuan dasar yang tinggi tetapi rendah motivasinya akan memberikan *performance* yang rendah.

Informasi atau sumber utama untuk mengetahui kinerja individu dapat bersumber dari:

1. Atasan (*managers*), atasan langsung paling sering digunakan sebagai sumber informasi kinerja, karena merekalah yang mengetahui karyawan yang berkinerja tinggi dan karyawan yang perlu ditingkatkan kinerjanya.
2. Rekan kerja (*peers*), rekan kerja adalah yang paling mengetahui tuntutan pekerjaan, dan paling banyak mengamati karyawan dalam aktivitas sehari-hari.
3. Bawahan (*subordinates*), bawahan punya kesempatan paling baik untuk menilai seberapa baik seorang atasan atau manajer memperlakukan para karyawan.
4. Diri sendiri (*self*), walaupun *self-ratings* tidak sering digunakan sebagai sumber informasi kinerja, akan tetapi masih tetap berharga. Karena sesungguhnya, para individu mempunyai kesempatan luas untuk menilai perilaku mereka sendiri, dan umumnya individu mempunyai informasi mengenai hasil mereka pada pekerjaan.
5. Pelanggan (*customers*), bagi perusahaan jasa, sumber informasi kinerja karyawan yang paling baik adalah pelanggan. Karena produk yang dihasilkan adalah unik, yaitu dapat dibeli dan dijual tetapi tidak dapat dibawah atau saat produksi dan konsumsi berlangsung bersamaan sehingga pelanggan merasakan secara langsung pelayanan karyawan (Noe, et.al 2006:359).

### Kepuasan Kerja dan Kinerja Individu

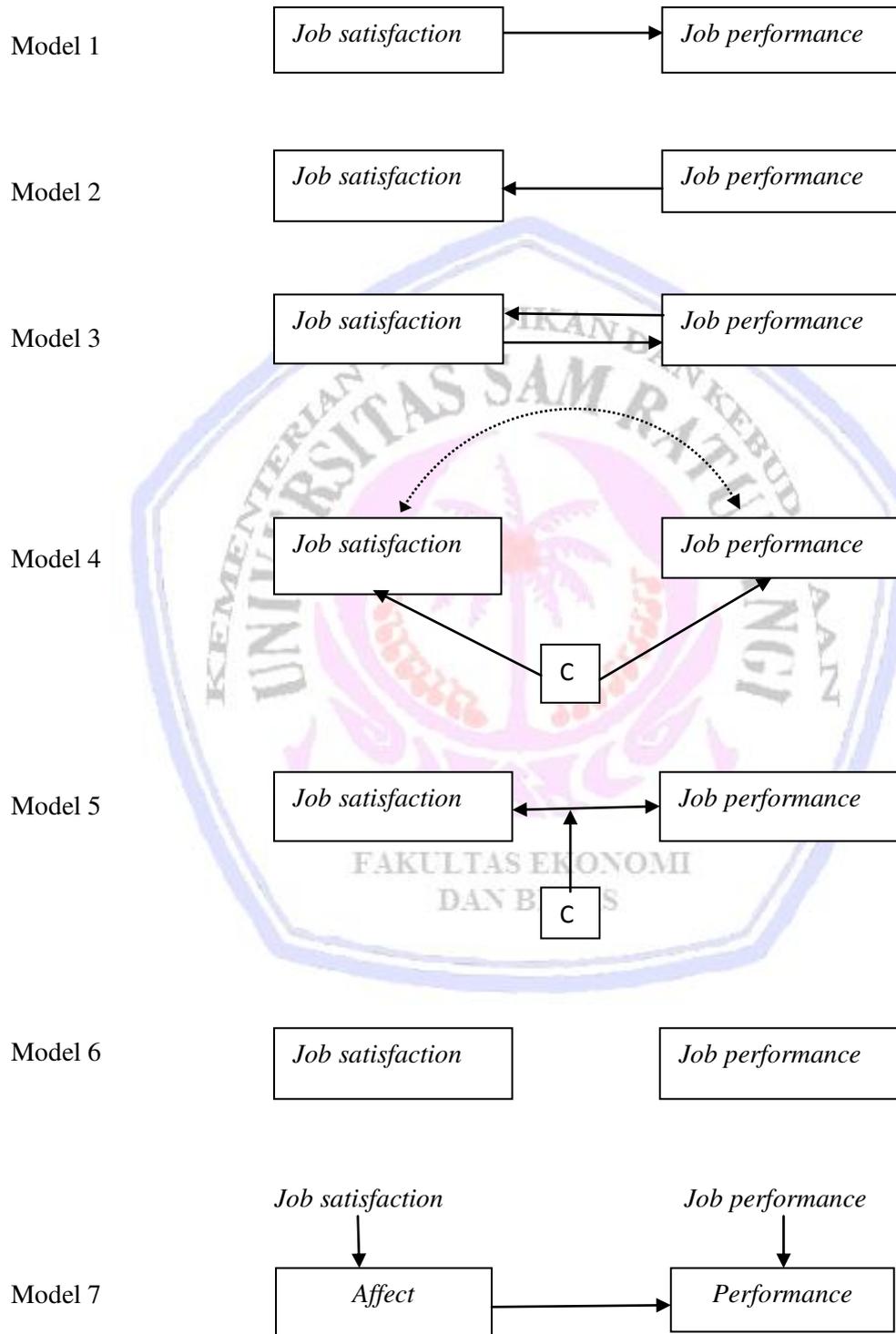
Tiap individu memiliki karakteristik yang berbeda, seperti bentuk fisik, kemampuan, kepribadian, motivasi, kebutuhan, dll. Perbedaan-perbedaan karakteristik ini akan berdampak pada perbedaan kinerja. Di sisi yang lain, seperti kondisi kerja, kepemimpinan dalam organisasi, hubungan dengan rekan sekerja, semua berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja individu hingga kini masih menjadi topik yang terus diperdebatkan, di mana hasil penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Seperti dikemukakan oleh Khorshidifar, dan Abedia (2011) bahwa ada tiga perspektif yang berbeda tentang hubungan kepuasan kerja dan kinerja yakni: (1) Kinerja menyebabkan kepuasan kerja, (2) Kepuasan kerja menyebabkan kinerja, dan (3) Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dan keduanya dipengaruhi oleh karakteristik karyawan dan lingkungan pekerjaan. Judge et.al., (2001) bahkan menyebutkan tujuh model mengenai hubungan kepuasan kerja dan kinerja, seperti pada gambar 1.

Kebanyakan orang awam percaya bahwa kepuasan kerja menyebabkan kinerja. Demikian pula banyak pemimpin organisasi percaya bahwa kepuasan kerja menyebabkan kinerja dan berharap usaha meningkatkan kepuasan karyawan akan berdampak pada meningkatnya kinerja. Seperti dikemukakan oleh Strauss bahwa kepuasan kerja menyebabkan kinerja, dan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas (Judge et al., 2001).

Bagi perusahaan atau organisasi yang berbasis pelayanan yaitu menciptakan jasa, kualitas pelayanan internal sangat penting. Karena kualitas pelayanan internal dapat meningkatkan kepuasan karyawan, karyawan yang puas lebih cenderung untuk bersikap ramah, ceria, dan responsif terhadap pelanggan sehingga pelanggan mendapat layanan yang baik. Hal ini dapat membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi. Robbins (2005: 89) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan garis depan yang memiliki kontak teratur dengan pelanggan berkaitan positif dengan kepuasan pelanggan. Retensi pelanggan dan pembelotan sangat tergantung pada bagaimana karyawan garis depan menangani pelanggan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Bulgarella (2005) bahwa ada hubungan positif dan kuat antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Dijelaskan bahwa perubahan positif dalam sikap karyawan akan menimbulkan perubahan positif dalam kepuasan pelanggan. Bulgarella juga mengutip hasil penelitian bahwa kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, dan komitmen karyawan mempunyai dampak yang besar terhadap kualitas produk dan terhadap kualitas pelayanan.

Di sisi lain, kinerja boleh jadi merupakan variable yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja artinya karyawan akan merasa puas ketika dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini didukung oleh beberapa hasil penelitian seperti meta analisis yang dilakukan oleh Judge et al., (2001) bahwa kinerja

menyebabkan kepuasan kerja melalui reward intrinsik dan ekstrinsik. Kinerja yang baik berperan terhadap reward, yang memberi kepuasan kerja. Hasil penelitian Haerani (2004) juga mendukung hal tersebut, yakni kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini diungkapkan bahwa karyawan harus berupaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, sebab tingkat pencapaian target ini akan menentukan besarnya imbalan (gaji maupun karir) yang akan diperoleh pada masa selanjutnya. Sehingga hal ini memperkuat bahwa kinerja bukan bergantung pada kepuasan kerja melainkan kepuasan kerja dapat diperbaiki melalui kinerja yang baik pula.



Gambar 1: Model-model Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja (Judge et.al., 2001).

Bentuk hubungan lainnya adalah tidak adanya hubungan kepuasan kerja dan kinerja ketika dimasukkan variabel ke tiga dalam hubungan tersebut. Meta analisis yang dilakukan oleh Judge, et.al., (2001) mengungkapkan bahwa hubungan yang signifikan kepuasan kerja dan kinerja menjadi tidak signifikan ketika variabel *organization-based self-esteem*, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi mengontrol hubungan kepuasan kerja dan kinerja tersebut. Bowling (2007) juga mengungkapkan bahwa variabel *self-esteem*, *general self-efficacy*, *emotional stability*, dan *locus of control* berkontribusi mengeliminasi hubungan kepuasan kerja dan kinerja.

### C. Komitmen Organisasi dan Kinerja Individu

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi mempunyai antusias kerja yang tinggi dan usaha keras serta aktif mencari pemecahan masalah di tempat kerja sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan kualitas yang lebih tinggi, sehingga semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi akan mendorong kinerjanya yang tinggi pula. Karyawan yang loyal dan komit dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan kualitas yang lebih tinggi. Hal ini akan meningkatkan kinerja organisasi, produktivitas, dan efisiensi organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya mendukung hal ini bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja (Renyowijoyo 2003; Khan, et.al 2010; Samad 2011; Chughtai & Zafar, 2006; Haerani 2004).

### KESIMPULAN

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki setiap karyawan dalam organisasi yang mempunyai keterkaitan atau implikasi langsung maupun tidak langsung terhadap berperilaku dan hasil atau kinerja. Pada uraian sebelumnya telah diungkapkan bagaimana masing-masing sikap, yaitu kepuasan kerja maupun komitmen organisasi, mempengaruhi kinerja individu, sehingga diharapkan penelitian yang mencoba untuk mengkaji konsep tersebut pada berbagai organisasi dan berbagai bidang pekerjaan perlu terus dikembangkan dengan harapan temuan penelitian bisa bermanfaat bagi pengambilan keputusan dalam bidang perilaku organisasi dan praktek manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Kiranya tulisan ini bisa menambah wawasan dan bahan bacaan untuk maksud tersebut.

### DAFTAR PUSTAKA

- AL-Hussami, RN, Mahmoud. 2008. A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*: Vol.22 No.2, Pp.286-295
- Bowling, A. Nathan . 2007. Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.71 Pp.167–185.
- Bulgarella, C. Caterina. 2005. Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?. *Guidestar Research White Paper*.
- Chang, C. S.; Chang, H. H. 2007. Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*: Vol.15(4). Pp.265-74.
- Chughtai, Aamir Ali; Zafar, Sohail. 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*. Volume 11, Number 1, Pp.39-64
- Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur Proses*. Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Haerani, Siti. 2004. Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Studi pada beberapa perusahaan yang melakukan merger di Kota Makassar. *Disertasi* pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar. Hal.1-508.

- Hasibuan, S.P. Malayu 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Hunt, Shelby.D., dan Morgan, Roberth. M., 1994. Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct. *Academy of Management Journal*. Vol. 37. Pp.12.
- Judge, Timothy A.,Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E., Patton, Gregory K., 2001. The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, Volume 127, Issue 3, Pp.376-407
- Khan, Muhammad Riaz; Ziauddin; Jam, Farooq Ahmed; Ramay, M.,I., 2010. The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences – Volume 15, Number 3*.
- Khorshidifar, M.; Abedi, A. 2011. An Empirical Study on the Impact of Stress on the Relationship between Locus of Control and Job Satisfaction and Job Performance. *Management Science Letters* Vol.1, Pp.511-516
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Edisi bahasa Indonesia. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Noe, A. Raymond; Hollenbeck, R. John; Gerhart, Barry; dan Wright, M. Patrick. 2006. *Human Resource Management; Gaining A Competitive Advantage*, 5<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill International Edition.
- Porter, L.W.; Steers. R. M.; Mowday, R.T.; Boulian PV 2004. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*. *J. Applied Psychol.* Vol.59. Pp.603-609.
- Renyowijoyo, Muinrdo. 2003. Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Prestasi Kerja Karyawan. Studi Empiris Karyawan Sektor Manufaktur di Indonesia. *Tesis Doktor Universitas Utara Malaysia*.
- Robbins, Stephen P., 2005. *Organizational Behavior*, eleventh edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Samad, Sarminah. 2011. The Effects of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Job Performance Relationship: A Case of Managers in Malaysia’s Manufacturing Companies. *European Journal of Social Sciences*. Vol.18, Number 4.
- Stum, David. 1998. *Five Ingredients for an Employee Retention Formula*. *Journal of Human Resources Focus*. Vol. 75.
- Trimble, Douglas E., 2006. Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Intention Of Missionaries. *Journal of Psychology and Theology*, Winter.
- Tsai, Ming-Chun; Cheng, Ching-Chan; and Chang, Ya-Yuan. 2010. Drivers of hospitality industry employees’ job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management* Vol. 4(18), Pp. 4118-4134
- Weiss, J. David; Dawis, V. Rene; England, W. George; Lofquist, H. Lloyd. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.
- Young, Brian S.; Worchel, Stephen; Woehr, David J. 1998. Organizational Commitment Among Public Service Employees. *Journal of Public Personal Management*. Vol.27.