

# Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO Bandung)

**Ratna Ekawati**

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

**Desi Nuraeni**

Peneliti Junior STIE STEMBI – Bandung Business School

## Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Atri Distribusindo Bandung. Latar belakang penelitian dipicu oleh adanya klesenjangan antara lamanya masa kerja karyawan dengan tingkat kinerja yang semakin menurun. Diduga hjal ini terkait erat dengan adanya masalah pada komitmen karyawan.*

*Unit analisis adalah karyawan bagian marketing. Populasi karyawan sejumlah 55 orang, dan seluruhnya dipilih sebagai sampel. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disusun dengan skala likert. Analisis data dilakukan dengan multiple regression.*

*Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara dimensi-dimensi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Namun secara pasrial, affective commitment berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Sementara itu continuance commitment dan Normatif commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

**Kata Kunci :** *Affective commitment, Continuance commitment, Normatif Commitment, Kinerja.*

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan dan sasaran bagi perusahaan tersebut. Apabila kinerja karyawan rendah maka akan sulit bagi perusahaan untuk dapat mencapai target yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk selalu mengawasi kinerja karyawannya agar tetap dalam keadaan baik, bahkan perusahaan seharusnya selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan berbagai upaya agar karyawan tidak kehilangan motivasi dalam bekerja.

Karena persaingan yang begitu ketat pihak perusahaan dituntut memaksimalkan kinerja karyawan dengan cara menentukan komitmen organisasi sebagai salah satu variabel yang mempengaruhinya. Agar

pembagian tugas kerja secara merata menurut bidangnya masing-masing, agar tidak ada persepsi emosional diantara pihak manajemen dan karyawan ang menimbulkan ke tidak harmonisan dalam tubuh perusahaan.

Komitmen itu sendiri terjadi jika individu memandang bahwa tujuan dirinya sejalan dengan tujuan organisasi dan identitas individu dengan demikian dikaitkan dengan identitas organisasi. **(Sheldon dalam Lilian, 2004:53).**

Menurut **Luthan (2005:217)**, Komitmen organisasional terdiri atas tiga dimensi: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (2) kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi, (3) kepercayaan kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Tanpa adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan, rencana-rencana dan target perusahaan akan sulit terealisasi. Komitmen karyawan pada perusahaan dapat meminimalisir turnover dan tingkat absensi serta diharapkan dapat melejitkan kinerja mereka. Penelitian terdahulu maupun terkini, mendukung hubungan positif antara komitmen organisasi dan keluaran yang diharapkan, seperti kinerja yang tinggi, turnover yang rendah dan tingkat absensi yang rendah (**Luthan, 2002:237**).

Komitmen yang kuat dari karyawan terhadap perusahaan sangat kondusif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan karena dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Kinerja yang optimal diharapkan akan mampu merefleksikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tanpa kinerja karyawan yang optimal, mustahil kinerja perusahaan akan tercapai dengan baik. Oleh karena itu pihak perusahaan seharusnya berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan berbagai cara.

Salah satunya adalah dengan pengolahan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karena apabila tidak sesuai dengan karyawan, maka karyawan akan mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Tidak dapat dipungkiri juga bahwa selama ini kinerja karyawan berkaitan dengan komitmen mereka terhadap perusahaan, karena komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja penuh di perusahaan (**Mayer,dkk, 1989**).

Fenomena yang terjadi pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO berikut ini peneliti menyertakan data rekapitulasi kehadiran karyawan yang dapat terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.  
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan

Bulan	Jumlah	DTTW	PSW	TMTB
September	55	45	47	5
Oktober	55	35	40	15
November	55	40	40	13

Sumber : Data Perusahaan

Keterangan :

DTTW : Datang Tidak Tepat Waktu  
PSW : Pulang Sebelum Waktunya  
TMTB : Tidak Masuk Tanpa Berita

Berikut ini, data mengenai masa kerja karyawan bagian marketing bekerja pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO :

Tabel 2.  
Masa kerja Karyawan Bagian Marketing

Waktu	Jumlah
1-2 Tahun	30
3-4 Tahun	15
5-6 Tahun	5

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana komitmen organisasi dan kinerja karyawan *marketing* pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO
2. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan *Marketing* pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO baik secara simultan maupun parsial

## KAJIAN PUSTAKA

### Komitmen Organisasi

Pengertian tentang komitmen organisasional diantaranya adalah : **Luthan (2006 :249)** mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut : *Organization commitment is most often defined as : (1) a strong desire to remain a member of particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of the values and goals of the organization.*

(Komitmen organisasi adalah ; (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi atau masyarakat; (2) kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi; dan (3) kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi)

Komitmen Organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di

dalam organisasi tersebut (**Mathis and Jackson, 2001:98**).

**Baron and Greenberg (2003:160)** menyatakan : *Organization commitment defined as The extent to which an individual identifies and is involved with his or her organization and or is unwilling to leave it.* (Komitmen organisasi adalah identitas seseorang dan keterlibatan mereka dalam organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi itu menggambarkan sejauhmana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan dengan organisasinya dan kesediaannya untuk tetap bertahan dalam organisasinya.

Komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel personal dan variabel organisasi. Variabel personal meliputi usia, lama bekerja, dan disposisi seperti afektivitas positif atau negatif, atau atribusi internal atau eksternal. Sementara variabel organisasi meliputi disain pekerjaan dan gaya kepemimpinan atasan atau supervisor (**Luthan 2006: 249**).

**Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2006:250)** mengajukan model pengukuran komitmen organisasi dengan menggunakan 3 (tiga) komponen yaitu :

1. *Affective Commitment* yang melibatkan ikatan emosional, identifikasi dan pelibatan diri terhadap organisasi.
2. *Continuance Commitment* yaitu komitmen yang didasari oleh cost yang diasosiasikan karyawan apabila meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment* yang melibatkan perasaan-perasaan karyawan mengenai keharusan dia untuk bertahan di dalam organisasi.

Menurut **Porter dalam Suskim Rianti (2004:34)** terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya, yaitu : Pertama, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkup pekerjaan itu sendiri yang disebut faktor organisasi. Kedua, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja yang disebut faktor non-organisasi.

Ketiga, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerjaan.. Termasuk faktor ini adalah kepuasan kerja, usia senioritas, dan lama bekerja. Semakin tua usia pekerja atau semakin lama bekerja dan semakin senior, serta semakin tinggi kepuasan kerja terhadap pekerjaannya orang tersebut cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi.

Faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kadar komitmen terhadap organisasi di atas kemudian dikembangkan lagi dengan model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pekerjaan sebagai manusia yang utuh dalam membentuk dan membina komitmen pekerja. Model tersebut menekankan pentingnya proses kognisi, yaitu proses yang membentuk komitmen organisasi.

Dalam proses kognisi tersebut melibatkan tiga faktor, yaitu : *Faktor Eksternal*, meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja, imbalan, serta insentif eksternal. *Faktor Internal* meliputi harapan untuk sukses dan persepsi pekerja tentang pengelolaan imbalan yang adil.

Faktor interaksi meliputi partisipasi dan kompetisi. Partisipasi dapat meningkatkan rasa ikut memiliki pada pekerjaan terhadap organisasinya, yang selanjutnya akan mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen pekerja pada organisasinya. Hal yang berkaitan dengan kompetisi dijelaskan bahwa, subjek dalam lingkungan yang lebih kompetitif secara signifikan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi daripada subjek yang berada pada lingkungan yang kurang kompetitif.

Karyawan yang memiliki komitmen berarti memiliki hubungan emosional dengan organisasi, merasa dirinya sebagai bagian dari organisasi dan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (**McShane dan Glinow (2003)**).

**McShane dan Glinow (2003:120-121)** menyatakan bahwa untuk membangun komitmen organisasi karyawan maka diperlukan:

1. *Fairness and satisfaction* (kewajaran dan kepuasan). Hal yang paling penting untuk kesetiaan karyawan

adalah positif dan patut akan pengalaman bekerja. Pekerja baru harus percaya bahwa perusahaannya memenuhi kewajibannya.

2. *Job Security* (keamanan dalam pekerjaan). Membangun komitmen organisasi tidak memerlukan jaminan ketenaga kerjaan seumur hidup, tapi para pekerja harus mempunyai keamanan dalam bekerja untuk merasa tetap/permanent dan mutuality di dalam hubungan ketenagakerjaan.
3. *Organization comprehension* (pengertian dari organisasi).
4. *Employee involvement* (ketertiban pekerja). Para pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi ketika mereka membuat keputusan petunjuk masa depan organisasi. Keterlibatan pegawai juga membangun kesetiaan karena memberikan kekuatan/power merupakan suatu demonstrasi dari kepercayaan perusahaan kepada pekerja.
5. *Trusting employees* (kepercayaan pekerja). Kepercayaan timbul ketika kita mempunyai harapan yang positif tentang niat dan tindakan kearah situasi yang penuh resiko. Percaya berarti menyimpan kepercayaan/faith pada orang lain atau suatu kelompok. Kepercayaan merupakan hal yang penting untuk komitmen organisasi karena hal ini menyentuh hati dari hubungan ketenaga kerjaan. Para pekerja beridentifikasi dengan dan merasa berkewajiban untuk bekerja bagi semua organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpinnya.

### Kinerja Karyawan

Pendapat **A.A Anwar Prabu M (2000:26)** bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut **Robbins (1998:566)** : "*Performance is defined as the record of individual task outcomes and activity behavior a specified time period*" (Prestasi kerja adalah sejumlah keluaran yang dihasilkan dari kerja/tugas individu dan perilaku kegiatan yang spesifik selama periode waktu tertentu.)

Disamping itu **Robbins, dkk** dalam **Budi (2005:45-47)** mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).

**Agus Dharma (2003:355)** menjelaskan ada tiga sub variabel prestasi kerja yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yang diantara lain adalah :

- a. Kualitas Pekerjaan. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang berprestasi tinggi cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi.
- b. Kuantitas Pekerjaan. Kuantitas Pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Oleh karena itu salah satu alat untuk mengetahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi dapat dilihat dari bganyaknya pekerjaan yang dapat dihasilkan.
- c. Ketepatan Waktu. Ketepatan Waktu adalah kesesuaian anatar waktu yang direncanakan perusahaan dengan waktu yang sesungguhnya telah digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

**Robbins dan De Cenzo (1999:330)** menyebutkan ada empat kriteria dalam prestasi kerja :

- a. *Quality of work* (kualitas kerja)
- b. *Quantity of work* (kuantitas kerja)
- c. *Job knowledge* (pengetahuan jabatan)
- d. *Dependability* (kemandirian)

Dari pendapat-pendapat diatas sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah sejauhmana karyawan dapat memenuhi tuntutan

pekerjaan dengan hasil kerja yang meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemampuan kerja karyawan, kepribadian, kesungguhan kerja dan kerjasama dengan rekan kerja (Mathis & Jackson, 2002 :78 ; Robbins, 1998:685-686 ; Milkovich and Bodreau, 1997:100)

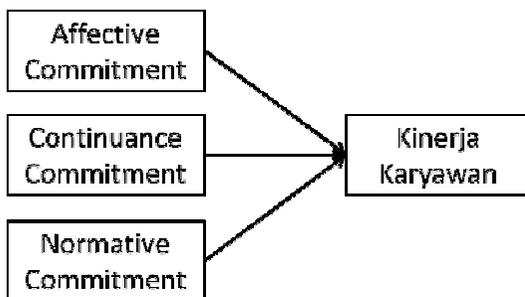
Menurut Luthan (2005), baik penelitian terdahulu maupun terkini, mendukung hubungan positif antara komitmen organisasi dan keluaran yang diharapkan, seperti kinerja yang tinggi, turnover yang rendah dan tingkat absensi yang rendah.

Wegner III dan Hollenbeck (1995) dalam Herwan (2006) mengatakan : "bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah tingkat dimana seseorang memiliki komitmen terhadap suatu tujuan".

Meyer, Paunonen, Gellalty, Goffin, Jakscon (1989) dalam Herwan (2006) melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi dan kaitannya dengan kinerja. Penelitian Meyer dkk ini menemukan hubungan antara komitmen dengan kinerja.

Selain komitmen organisasi, suatu perusahaan mutlak harus memperhatikan kinerja yang dilakukan oleh seluruh karyawannya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh salah satunya komitmen organisasi. Sehingga mendukung hubungan positif antara komitmen organisasi dan keluaran yang diharapkan, seperti kinerja yang tinggi, turn over yang rendah dan tingkat absensi yang rendah (Luthan, 2005).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1  
Paradigma Penelitian

### HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan uraian diatas dan beberapa hasil penelitian sebelumnya peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan secara simultan
2. Terdapat pengaruh dimensi *Affective Commitment* terhadap kinerja karyawan
3. Terdapat pengaruh dimensi *Continuance Commitment* terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh dimensi *Normative Commitment* terhadap kinerja karyawan

### METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah PT. ATRI DISTRIBUSINDO yaitu perusahaan yang bergerak pada bidang pendistribusian produk. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif verifikatif, yaitu menjelaskan variabel-variabel penelitian dan mengamati hubungan variabel-variabel tersebut dari hipotesa yang telah dibuat secara sistematis melalui pengujian statistik (Sugiyono, 2001 :10). Dengan melalui pendekatan analisis regresi berganda yaitu menganalisis hubungan-hubungan dan pengaruh-pengaruh yang terjadi baik langsung maupun tidak langsung yang disebabkan oleh Komitmen Organisasi (*Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment*) terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antar variabel yang dijelaskan adalah pengaruh Komitmen Organisasi (*Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment*) sebagai variabel independen secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y).

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas dan satu variabel terikat (*dependent*). Pengaruh Komitmen Organisasi (*Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment*) sebagai variabel bebas (*independent*) dan kinerja karyawan merupakan variabel terikat (*dependent*).

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini ada dua teknik, yaitu wawancara dan kuesioner tertutup yang dibuat menggunakan skala Likert.

Untuk memastikan data yang berkualitas, maka sebelum data hasil kuesioner dianalisis dilakukan uji kualitas data. Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu : reliabilitas dan validitas. Artinya, hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Hasil penelitian yang reliabel yaitu bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda (Sugiyono, 2002:109).

Untuk pengujian validitas instrumen, Alat pengujian yang dipakai adalah Korelasi *Product Moment* dari Karl Pearson. Sedangkan untuk mengukur reliabilitas instrumen digunakan metode belah dua dari *Spearman Brown (split half)* yaitu item ganjil masuk pada belahan pertama dan item genap masuk pada belahan kedua.

Metode penarikan sampel menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus, karena ukuran populasi yang sangat terbatas yakni hanya 55 orang.

Alat analisis untuk mengukur kekuatan pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen digunakan analisis *multiple regression*. Untuk menguji signifikansi pengaruh simultan dilakukan dengan uji F, dan uji signifikansi pengaruh parsial dengan uji t.

Adapun persamaan regresi yang akan dihasilkan sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \varepsilon$$

- Keterangan :  
 Y : Kinerja Karyawan  
 X<sub>1</sub> : *Affective Commitment*

- X<sub>2</sub> : *Continuance Commitment*  
 X<sub>3</sub> : *Normative Commitment*  
 ε : Variabel error  
 β<sub>0</sub> : Konstanta  
 β<sub>n</sub> : Koefisien regresi

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan data hasil kuesioner, tingkat komitmen organisasi karyawan PT ATRI DISTRIBUSINDO dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 2.  
 Bobot Variabel *Affective Commitment*

Indikator	Total Bobot	Kete
Melakukan usaha ekstra dalam bekerja	129	Tinggi
Rasa bangga terhadap perusahaan	121	Sedang
Kebanggaan menjadi anggota perusahaan	111	Sedang
Senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja	135	Tinggi
Kepedulian terhadap nasib perusahaan	132	Tinggi
<b>Jumlah</b>	625	
<b>Rata-rata</b>	125	Tinggi

Berdasarkan Tabel di atas, indikator yang memiliki bobot tertinggi sebesar 135 yaitu senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja. Sedangkan indikator yang memiliki bobot terendah yaitu kebanggaan menjadi anggota perusahaan sebesar 111, hal ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya kurang bangga menjadi anggota perusahaan namun mereka merasa senang bisa bekerja pada ATRI DISTRIBUSINDO bila dibandingkan bekerja dengan posisi yang sama pada perusahaan lain maupun bila dibandingkan dengan mereka belum bekerja atau pengangguran.

Tabel 3.  
 Bobot Variabel *Continuance Commitment*

Indikator	Total Bobot	Ket
Pengaruh jika meninggalkan perusahaan	129	Tinggi
Manfaat yang diperoleh jika bekerja dalam waktu lama	113	Sedang
Bekerja pada perusahaan adalah keputusan yang tepat	108	Sedang
<b>Jumlah</b>	350	
<b>Rata-rata</b>	117	Sedang

Berdasarkan tabel di atas, indikator yang memiliki bobot tertinggi sebesar 129 yaitu pengaruh jika meninggalkan perusahaan. Sedangkan indikator yang memiliki bobot terendah yaitu bekerja pada perusahaan adalah keputusan yang tepat sebesar 108, hal ini menunjukkan bahwa responden berpikir apabila mereka memiliki pilihan yang lebih baik maka mereka akan memilih untuk tidak bekerja pada perusahaan ini.

Namun dari hasil rata-rata bobot variabel Komitmen Kelanjutan yang diperoleh yaitu sebesar 117 termasuk kedalam kategori cukup baik. Hal ini mendekati fenomena yang menunjukkan bahwa pada umumnya memiliki Komitmen Kelanjutan yang menunjukkan tingkat yang tidak terlalu tinggi.

Tabel 4  
Bobot Variabel *Normative Commitment*

Indikator	Total Bobot	Ket
Menerima semua bentuk tugas	109	Sedang
Kecocokan nilai dengan perusahaan	125	Sedang
Perusahaan sebagai sumber inspirasi	124	Sedang
Perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat bekerja	110	Sedang
<b>Jumlah</b>	468	
<b>Rata-rata</b>	117	Sedang

Berdasarkan Tabel di atas, indikator yang memiliki bobot tertinggi sebesar 125 yaitu kecocokan nilai dengan perusahaan. Sedangkan indikator yang memiliki bobot terendah yaitu pernyataan bahwa perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat bekerja sebesar 110. Hal ini berarti ketidakcocokan akan nilai-nilai perusahaan yang dirasakan oleh karyawan selaras dengan pernyataan karyawan yang merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja saat ini bukanlah tempat terbaik untuk bekerja atau dengan kata lain sebenarnya karyawan berharap memiliki kesempatan untuk memiliki pekerjaan yang lebih baik.

Hasil yang diperoleh dari rata-rata bobot variabel *Normative Commitment* yaitu sebesar 125 yang termasuk kedalam kategori cukup baik. Hal ini mendekati fenomena yang menunjukkan bahwa pada umumnya

memiliki Komitmen Normatif yang menunjukkan tingkat yang tidak terlalu tinggi.

Bobot Variabel Kinerja dapat dilihat pada tabel 5. Dari tabel tersebut terlihat bahwa indikator waktu kehadiran responden, menunjukkan nilai bobot tertinggi yaitu sebesar 151. Bobot terendah berada pada indikator tidak menunda pekerjaan yaitu sebesar 99. Kesimpulan dari kedua bobot indikator tersebut yaitu dalam hal waktu kehadiran, karyawan telah mencapai tingkat yang baik sedangkan dalam hal penundaan pekerjaan mayoritas karyawan dinilai memiliki kebiasaan yang tidak baik oleh supervisor masing-masing yang membawahinya.

Hasil yang diperoleh dari rata-rata bobot variabel kinerja yaitu sebesar 123,34 yang termasuk kedalam kategori cukup baik. Hal ini mendekati fenomena yang menunjukkan bahwa pada umumnya para karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO menunjukkan kinerja yang tidak tinggi sesuai dengan kurangnya komitmen organisasi yang dimilikinya.

Tabel 5  
Bobot Variabel Kinerja

Indikator	Total Bobot	Ket
Pekerjaan sesuai standar kualitas	110	Sedang
Kesalahan Kerja	131	Tinggi
Kesesuaian dengan target yang telah ditentukan	120	Sedang
Melebihi target kualitas	119	Sedang
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	110	Sedang
Tidak menunda pekerjaan	99	Sedang
Pemanfaatan waktu luang	132	Tinggi
Waktu Kehadiran	151	Tinggi
Waktu Pulang	126	Sedang
Tingkat Absensi	124	Sedang
Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja	130	Tinggi
Kemampuan memecahkan masalah secara bersama	128	Sedang
<b>Jumlah</b>	1480	
<b>Rata-rata</b>	123.34	Sedang

Sumber : data olahan

Hasil uji validitas instrumen kuesioner penelitian dapat dilihat pada tabel 6. Berdasarkan tabel tersebut terlihat bahwa seluruh pernyataan pada kuisisioner ini  $r_s$ -hitung lebih besar daripada  $r_s$ -Tabel sehingga item

kuesioner tersebut dinyatakan valid. Dengan demikian pernyataan pada kuesioner dapat dinyatakan valid, oleh karenanya pernyataan tersebut layak untuk diikutsertakan dalam analisis.

Tabel 6  
Validitas Data

Item	r s-hitung	r s-Tabel	Ket
X1.P1	0.898	0.266	Valid
X1.P2	0.713	0.266	Valid
X1.P3	0.372	0.266	Valid
X1.P4	0.442	0.266	Valid
X1.P5	0.727	0.266	Valid
X2.P1	0.585	0.266	Valid
X2.P2	0.736	0.266	Valid
X2.P3	0.648	0.266	Valid
X3.P1	0.794	0.266	Valid
X3.P2	0.485	0.266	Valid
X3.P3	0.724	0.266	Valid
X3.P4	0.725	0.266	Valid
Y.P1	0.547	0.266	Valid
Y.P2	0.771	0.266	Valid
Y.P3	0.771	0.266	Valid
Y.P4	0.813	0.266	Valid
Y.P5	0.414	0.266	Valid
Y.P6	0.351	0.266	Valid
Y.P7	0.676	0.266	Valid
Y.P8	0.865	0.266	Valid
Y.P9	0.480	0.266	Valid
Y.P10	0.485	0.266	Valid
Y.P11	0.404	0.266	Valid
Y.P12	0.784	0.266	Valid

Sumber : data olahan

Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas instrumen semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik karena nilai r<sub>hitung</sub> lebih besar dibandingkan dengan nilai r<sub>tabel</sub>. Dengan demikian item instrumen tersebut dapat dianalisa lebih lanjut.

Tabel 7  
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	r s-hitung	r s-tabel	Ket
Affective Commitment (X <sub>1</sub> )	0.7446	0.266	Reliabel
Continuance Commitment (X <sub>2</sub> )	0.5085	0.266	Reliabel
Normative Commitment (X <sub>3</sub> )	0.7449	0.266	Reliabel
Kinerja (Y)	0.8430	0.266	Reliabel

**Analisis Multiple Regression**

Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi (*Affective Commitment* (X<sub>1</sub>), *Continuance Commitment* (X<sub>2</sub>), *Normative Commitment* (X<sub>3</sub>)) terhadap Kinerja (Y) secara simultan maupun parsial, dilakukan analisis regresi berganda.

Dengan bantuan program SPSS versi 10.0 maka hasil pengujian menunjukkan hasil sebagai berikut :

Coefficient<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.265	3.135		-.404	.688		
	X1	.395	.249	.132	1.587	.119	.714	1.400
	X2	.767	.263	.226	2.917	.005	.819	1.221
	X3	1.596	.214	.666	7.445	.000	.616	1.624

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil diatas, maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$Y = - 1,265 + 0,395 X_1 + 0,767 X_2 + 1,596 X_3$$

Dari persamaan regresi di atas dapat dilihat bahwa koefisien regresi untuk variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> bertanda positif (+), artinya variabel tersebut berpengaruh positif terhadap Y. persamaan diatas juga dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Setiap kenaikan satu skala interval pada variabel *Affective Commitment* (X<sub>1</sub>), maka Kinerja akan naik sebesar 0,395 skala interval dengan asumsi variabel lain bersifat konstan.
2. Setiap kenaikan satu skala interval pada variabel *Continuance Commitment* (X<sub>2</sub>), maka Kinerja akan naik sebesar 0,767 skala interval dengan asumsi variabel lain bersifat konstan.
3. Setiap kenaikan satu skala interval pada variabel *Normative Commitment* (X<sub>3</sub>), maka Kinerja akan naik sebesar 1,596 skala interval dengan asumsi variabel lain bersifat konstan.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.734	2.9826	1.671

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh ketiga variabel X secara simultan terhadap variabel Y adalah dengan melakukan pengujian dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dari hasil pengujian diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan regresi yaitu sebesar 0,748 (nilai *R-Square* pada Tabel *Model Summary*).

Ini berarti, secara bersama-sama *Affective Commitment* ( $X_1$ ), *Continuance Commitment* ( $X_2$ ), dan *Normative Commitment* ( $X_3$ ) berpengaruh sebesar 74,8% terhadap Kinerja (Y) karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO, maka akan mengakibatkan penambahan dalam Kinerja (Y) karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO sebesar 74,8 satuan. Sisanya sebesar 25,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar ketiga variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi klasik berganda linier diperiksa dan dipenuhi maka berikutnya akan diuji signifikansi pengaruh Komitmen Organisasi (*Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*) secara simultan terhadap dalam Kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1349.582	3	449.861	50.569	.000 <sup>b</sup>
	Residual	453.694	51	8.896		
	Total	1803.276	54			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1  
 b. Dependent Variable: Y

Hasil uji signifikansi pengaruh simultan dapat dilihat pada tabel ANOVA. Berdasarkan Tabel tersebut diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 50.569. Sedangkan pada taraf nyata ( $\alpha$ ) 5% dengan derajat bebas  $v_1 = k = 3$  dan  $v_2 = n - k - 1 = 55 - 3 - 1 = 51$ , nilai  $F_{tabel}$  ialah sebesar 4,98. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 0.000, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO.

Tabel 8  
 Nilai  $t_{hitung}$  Uji Parsial

Variabel	$t_{s-hitung}$	$t_{s-tabel}$	Ket
<i>Affective Commitment</i> ( $X_1$ )	1,587	2,021	Tidak Signifikan
<i>Continuance Commitment</i> ( $X_2$ )	2,917	2,021	Signifikan
<i>Normative Commitment</i> ( $X_3$ )	7,445	2,021	Signifikan

Untuk menguji signifikansi pengaruh parsial dilakukan dengan statistik uji t. hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  pada tabel distribusi *t-student* dengan taraf nyata ( $\alpha$ ) 5% dengan derajat bebas 51. Hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel 8.

Variabel *Affective Commitment* ( $X_1$ ) terbukti tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  yaitu  $1,587 < 1,676$ . Disamping itu dengan melihat pada Tabel 4.36 *Coefficients*, nilai signifikan t lebih besar dari taraf  $\alpha = 5\%$  yaitu  $0,119 > 0,05$ . Hal ini berarti bahwa *Affective Commitment* ( $X_1$ ) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO. Semakin besar tingkat *Affective Commitment* maka belum tentu tingkat Kinerja juga akan semakin besar.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan *marketing* pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO kurang memiliki komitmen afektif yang mempengaruhi kerjanya serta tidak mendukung teori **Meyer, Allen & Smith dalam Lilian (2004:51)** bahwa komitmen afektif terjadi jika keinginan karyawan untuk bertahan di dalam organisasi adalah didasarkan atas adanya keterikatan emosional atau keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Variabel *Continuance Commitment* ( $X_2$ ) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO. Hal ini ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $2.917 > 1,676$ . Disamping itu dengan melihat *Coefficients* pada Tabel 4.36, nilai signifikan t lebih kecil dari taraf  $\alpha = 5\%$  yaitu  $0,005 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi *Continuance Commitment* (komitmen kelanjutan) yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula Kinerja karyawan. Hal ini mendukung teori Menurut **Meyer, Allen & Smith dalam**

**Lilian (2004:51)** bahwa Komitmen kontinuas di landasi oleh pertukaran antara individu karyawan dengan organisasi dan kekuatan komitmennya didasarkan oleh derajat terhadap mana individu karyawan memandang bahwa pertukaran tersebut sesuai dengan keinginannya.

Variabel *Normative Commitment* ( $X_3$ ) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO. Hal ini ditunjukkan oleh  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $7,445 > 1,676$ . Disamping itu dengan melihat *Coefficients* pada Tabel 4.36, nilai signifikan  $t$  lebih kecil dari taraf  $\alpha = 5\%$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi *Continuance Commitment* (komitmen kelanjutan) yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi pula Kinerja karyawan. Hal tersebut berarti, mendukung pernyataan **Meyer, Allen & Smith dalam Lilian (2004:51)** bahwa komitmen normatif bersumber dari nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan. Karyawan merasa bahwa ia berhutang budi kepada organisasi, sehingga bertahan di dalam organisasi adalah tindakan yang benar. Komponen komitmen ini sering disebut dengan komitmen moral dan mencerminkan bagaimana seorang individu karyawan mempersepsi norma, dan perilaku yang dianggap dapat diterima. Serta mendukung pendapat **Robbins (2001)** bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan pengaruh ketiga dimensi variabel komitmen organisasi yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment* terhadap kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO, diperoleh kesimpulan bahwa yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap pencapaian kinerja karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO adalah variabel *Normative Commitment*. Hal ini berarti bahwa karyawan

merasa bahwa berhutang budi kepada organisasi, sehingga bertahan di dalam organisasi adalah tindakan yang benar. Komponen komitmen ini sering disebut dengan komitmen moral dan mencerminkan bagaimana seorang individu karyawan mempersepsi norma, dan perilaku yang dianggap dapat diterima.

Sebagaimana yang dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa secara simultan *Affective Commitment* ( $X_1$ ), *Continuance Commitment* ( $X_2$ ), dan *Normative Commitment* ( $X_3$ ) berpengaruh sebesar 74,8% terhadap Kinerja ( $Y$ ) karyawan *marketing* PT. ATRI DISTRIBUSINDO. Adapun sisanya sebesar 25,2% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar kelima variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil diatas, dapat disarankan kepada manajemen PT ATRI DISTRIBUSINDO, bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu dilakukan dengan memelihara komitmen organisasi mereka. Upaya itu dapat dilakukan dengan meningkatkan aspek-aspek yang dapat memperkuat komitmen seperti kompensasi, pengalaman kerja yang baik, pelayanan kesejahteraan, serta pelibatan dalam berbagai kegiatan dan aktivitas organisasi. Disamping itu dapat juga dilakukan dengan melakukan *job rotation*, dan *job enrichment* serta *job enlargement*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich & J.M. Donnelly, 1997. *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Edisi 2, (Edisi

Terjemahan Bahasa Indonesia), Erlangga, Jakarta.

McShane dan Von Glinow. 2005. *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill, Irwin

Muchdarsyah Sinungan. 2003. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Nina Karlina, 2010, *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* PT. Pikiran Rakyat

Sondang P. Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Steers, Richard M. 2001. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga

T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Veitzal Rivai., 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

## Lampiran 1 Operasionalisasi Variabel

Variabel / Konsep	Dimensi	Indikator
<p><b>Komitmen Organisasi (X)</b> yaitu karyawan yang memiliki komitmen untuk tetap tinggal dalam organisasi, melakukan pekerjaan dengan teratur, bekerja dengan penuh waktu atau mungkin lebih, menjaga asset perusahaan, berbagi dalam mencapai tujuan organisasi dan sebagainya <b>Meyer dan Allen (dalam Luthans, 2006:218)</b></p>	<p><i>Affective Commitment</i>(X<sub>1</sub>) : Komitmen yang melibatkan ikatan emosional, identifikasi dan pelibatan diri terhadap organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan usaha ekstra</li> <li>• Bangga terhadap perusahaan</li> <li>• Bangga menjadi anggota perusahaan</li> <li>• Senang memilih perusahaan sebagai tempat bekerja</li> <li>• Peduli akan nasib perusahaan</li> </ul>
	<p><i>Continuance Commitment</i> (X<sub>2</sub>) yaitu komitmen yang didasari oleh <i>cost</i> yang diasosiasikan karyawan apabila meninggalkan organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh jika meninggalkan perusahaan</li> <li>• Mempertimbangkan manfaat yang diperoleh jika bekerja dalam waktu yang lama</li> <li>• Keputusan bekerja pada perusahaan</li> </ul>
	<p><i>Normative Commitment</i> (X<sub>3</sub>) yaitu komitmen yang melibatkan perasaan-perasaan karyawan mengenai keharusan dia untuk bertahan di dalam organisasi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerima semua bentuk tugas</li> <li>• Kecocokan nilai dengan perusahaan</li> <li>• Perusahaan sebagai sumber inspirasi</li> <li>• Perusahaan merupakan yang terbaik sebagai tempat bekerja</li> </ul>
<p>Kinerja (Y)  Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.  <b>Mathis dan Jackson (2002 : 78)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kualitas</li> <li>▪ Kuantitas</li> <li>▪ Ketepatan Waktu</li> <li>▪ Kehadiran di tempat kerja</li> <li>▪ Sikap kooperatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pekerjaan sesuai standar kualitas</li> <li>▪ Kesalahan Kerja</li> <li>▪ Kesesuaian dengan target yang telah ditentukan</li> <li>▪ Melebihi target kualitas</li> <li>▪ Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu</li> <li>▪ Tidak menunda pekerjaan</li> <li>▪ Pemanfaatan waktu luang</li> <li>▪ Waktu Kehadiran</li> <li>▪ Waktu Pulang</li> <li>▪ Tingkat Abensi</li> <li>▪ Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja</li> <li>▪ Kemampuan memecahkan masalah secara bersama</li> </ul>