

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS STAFF KARYAWAN PT. SUBAINDO CAHAYA POLINTRACO SURABAYA)

Cindy Indriyanti Permata

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Cindypermata@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Cahaya Buana Group is a company engaged in furniture manufacturing. Up to now Cahaya Buana Group has 27 branch companies, and the only branch company in the eastern part of Indonesia is PT. Subaindo Cahaya Polintraco. Employee performance at PT. Subaindo Cahaya Polintraco is influenced by several factors such as job satisfaction and organizational commitment. The company will look to its success if it gets employee job satisfaction and organizational commitment. This study aims to examine and analyze the effect of job satisfaction on employee performance through organizational commitment as intervening variable (Case Study of Employee Staff at PT Subaindo Cahaya Polintraco). The object of this research is one of manufacturing companies in Surabaya. The sample of this research is 73 staff of employees in accounting department, marketing, production, and Human Resource Management (HRD). The sample technique used is a saturated sample. Data analysis method in this research is using Partial Least Square (PLS). The result of research on hypothesis testing is that job satisfaction have positive and significant effect to employee performance, job satisfaction have positive and significant influence to organizational commitment, organizational commitment have positive and significant impact to employee performance, and organizational commitment can mediate job satisfaction on employee performance positively and significantly. Thus, the research is expected to be a reference for companies in managing Human Resources at PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Potensi besar pada sektor industri kemaritiman Indonesia diyakini akan menjadi cara untuk meningkatkan daya saing dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Tujuan dibentuknya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) adalah untuk meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN, serta diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah di bidang ekonomi antar negara ASEAN, terutama di Indonesia.

Organisasi dituntut untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan yang secara responsif. Adanya perubahan

eksternal dan internal pada organisasi harus berjalan bersama-sama dengan baik. Menurut Robbins dan Judge (2016:2) Organisasi merupakan satuan sosial yang berkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama. Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau industri menjadi faktor terpenting dalam menghadapi perubahan tersebut, terlebih sebagai faktor untuk meraih visi dan misi organisasi.

Pentingnya sumber daya manusia pada perusahaan sebagai modal utama untuk suatu usaha didalam perusahaan, maka kualitas tenaga kerja harus dikembangkan dengan baik untuk mendapatkan hasil yang optimal. Hartline dan Ferrel (dalam Sejjaaka dan Kaawase, 2014) Kepuasan kerja itu penting

karena karyawan yang puas lebih cenderung memberikan layanan yang lebih baik dan umumnya menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Handoko (2011:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka selama ini. Sedangkan menurut Krietner dan Kinicki (2008:170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap beberapa aspek dari suatu pekerjaan seseorang.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al* (2012) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah berpengaruh signifikan dan positif. Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ali dan Rehman (2014) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermawan (2012) kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan.

Perusahaan akan tampak keberhasilannya jika mendapatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Dengan memberi perhatian yang penuh dan memberikan imbalan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan maka akan timbul kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sepenuh hati untuk kepentingan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Najafi *et al.*, (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Sari dkk (2016) pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasi juga semakin tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Sutanto (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

Organisasi akan sukses apabila karyawan mau melaksanakan tugas yang baik sesuai dengan tujuan organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dengan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasional yang tinggi dapat menghasilkan performa kerja yang baik, rendahnya tingkat absensi kehadiran, dan rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan. Robbins dan Judge (2016:47) menjelaskan bahwa komitmen organisasi seorang pekerja yang mengidentifikasi sebuah organisasi,

tujuan serta harapan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Sedangkan menurut Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai keinginan kuat seorang anggota organisasi untuk tetap sebagai anggota dari organisasi, dan memiliki keinginan untuk selalu berusaha keras sesuai keinginan organisasi.

Hasil penelitian Abrivianto dkk. (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Susanto (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang berbeda menurut Murty dan Hudiwinarsih (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini adalah PT. Subaindo Cahaya Polintraco (SCP), Surabaya yang beralamatkan di Jl. Margomulyo Gg. Sentong Asri No. 3D Surabaya, Jawa Timur. PT. Subaindo Cahaya Polintraco (SCP), Surabaya sendiri merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang Furniture Manufaktur, dimana PT. Subaindo Cahaya Polintraco memproduksi dan mendistribusikan produksinya ke seluruh Indonesia. PT Subaindo Cahaya Polintraco ini memproduksi *Injection unit* (Plastik) dan *non injection unit* (Non Plastik).

Berdasarkan hasil wawancara dari Manajer departemen *accounting*, *marketing*, HRD, dan *production* mengenai variabel yang diteliti dapat disimpulkan bahwa fenomena yang terjadi dalam perusahaan yaitu terjadi kesenjangan antara staff karyawan satu dengan staff karyawan lain yang berkaitan dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan dan pemberian tugas umum yang tidak merata, hal ini dapat memicu ketidakpuasan karyawan pada saat karyawan menerima gaji yang diberikan oleh perusahaan, tetapi dengan keadaan seperti itu karyawan masih mau melaksanakan pekerjaannya dan masih terjadi hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerjanya, hal tersebut membuktikan bahwa karyawan tetap memiliki sikap loyal yang tinggi terhadap perusahaan. Dilihat dari fenomena hasil wawancara tersebut berarti ada permasalahan yang terkait dengan kepuasan kerja staff karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya, tetapi disisi lain komitmen organisasi karyawan dinilai sangat baik sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan untuk keuntungan perusahaan.

Perusahaan juga berusaha menjaga komitmen organisasi karyawan terhadap PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya dengan adanya company philosophy "*striving for*

excellence and satisfaction “ yang berarti unggul berkarya, puas bekerjasama. Hubungan yang baik antara karyawan, rekan kerja dan atasan menimbulkan kepuasan kerja agar pekerjaan dapat tepat mencapai sasaran. Hal tersebut merupakan tujuan perusahaan untuk tetap menjaga komitmen organisasi dan menjaga kepuasan kerja dengan karyawannya dalam mencapai kinerja yang optimal.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya seorang karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan mampu berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagai karyawan. Sinambela (2011:256) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung, oleh hal-hal dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Kepuasan kerja menurut Krietner dan Kinicki (2008:170) kepuasan kerja yaitu mencerminkan sejauh mana suatu individu menyukai pekerjaannya. Definisi secara formal kepuasan kerja merupakan respon efektif atau emosional terhadap beberapa aspek pekerjaan seseorang. Definisi tersebut menyiratkan kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2016:46) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan seorang pekerja yang mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota organisasi itu (Robbins dan Judge 2016:47).

Menurut Luthans (2006:224) komitmen organisasional merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai tujuan organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Abrivianto dkk. 2014:3) Komitmen organisasional adalah derajat yang mana

karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (dalam Sary, dkk. 2016) komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki untuk keputusan untuk terus atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi.

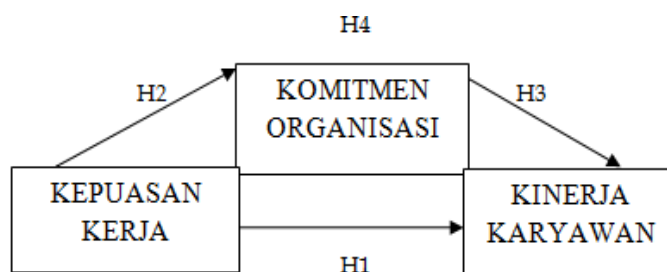
Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan elemen paling penting dalam kemajuan suatu perusahaan. dengan adanya perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2002:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Mathis dan Jackson (2006:378) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Kerangka Konseptual



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Dari gambar 1 dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Sehingga untuk mempengaruhi kinerja karyawan, variabel kepuasan kerja terlebih dahulu harus mempengaruhi komitmen organisasi. Setelah komitmen organisasi terpengaruhi oleh kepuasan kerja, selanjutnya komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis

- H1 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Subaindo Cahaya Polintraco, Surabaya.
- H2 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi di PT. Subaindo Cahaya Polintraco, Surabaya.
- H3 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Subaindo Cahaya Polintraco, Surabaya.
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening di PT. Subaindo Cahaya Polintraco, Surabaya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian dari variabel-variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing. Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:8).

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2012:81). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 73 responden yakni dari *Departement sales and marketing* 35 staff karyawan, *Departement Human Resource Development* 4 staff karyawan, *Departement Accounting* 21 staff karyawan, dan *Departemen Production* 13 staff karyawan.

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan yakni data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner, wawancara, dan dokumentasi. Skala pengukuran menggunakan skala likert karena digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan *Partial Least Square* untuk perhitungannya peneliti menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Kepuasan Kerja (X)

Kepuasan kerja pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco adalah suatu perasaan positif karyawan tentang pekerjaannya yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.

Dalam penelitian ini indikator Robbins dan Judge (2016:50) yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja karena paling mendekati dengan kondisi di perusahaan dan indikator tersebut lebih mencakup apa yang hendak diteliti oleh peneliti. Selain itu indikator Robbins dan Judge sering digunakan oleh banyak peneliti dalam mengukur kepuasan kerja dalam suatu organisasi, berikut adalah indikator pengukuran kepuasan kerja :

- a) Rekan Kerja
Hubungan karyawan dengan rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan dorongan sehubungan dengan pekerjaan mereka.
- b) Pekerjaan secara umum
Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara umum, dan memiliki sebagian waktunya untuk menyelesaikan pekerjaan itu.
- c) Pekerjaan itu sendiri
Seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat dalam diri seorang karyawan.
- d) Gaji
Imbalan financial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dianggap pantas.
- e) Kesempatan promosi
Kesempatan promosi jabatan yang dimiliki karyawan untuk lebih maju.
- f) Supervisi
Pengawasan seperti apakah yang didapatkan oleh karyawan dalam perusahaan.

Komitmen Organisasi (Z)

Komitmen Organisasi adalah keadaan psikologis Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco yang mencirikan hubungan karyawan dengan perusahaan dan memiliki keputusan untuk terus atau menghentikan keanggotaannya di PT. Subaindo Cahaya Polintraco. Pada penelitian ini, pengukuran komitmen organisasi menggunakan Meyer dan Allen. (dalam Sari dkk. 2016) dengan tiga komponen model, karena paling mendekati dengan keadaan yang terjadi di perusahaan yang hendak diteliti oleh peneliti, yaitu:

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*) : keterlibatan seorang karyawan terhadap perusahaan.

- b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): persepsi seseorang karyawan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan saat ini.
- c) Komitmen Normatif (*normative commitment*) : kondisi yang didasarkan pada perasaan moral, tanggung jawab pada perusahaan yang mempekerjakannya.

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya. Pada penelitian ini indikator Mathis dan Jackson (2006:378) yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan karena paling mendekati dengan keadaan yang terjadi di perusahaan yang hendak diteliti oleh peneliti yaitu :

- a) Kuantitas dari hasil: jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam melakukan kinerja
- b) Kualitas dari hasil: seberapa baik karyawan dalam menghasilkan output pekerjaan.
- c) Ketepatan Waktu dari hasil: adanya deadline penyelesaian pekerjaan setiap hari, minggu ataupun bulan yang telah ditentukan oleh perusahaan
- d) Kehadiran: absensi kehadiran karyawan dinilai sangat penting dalam melihat kinerja seorang karyawan
- e) Kemampuan Bekerja Sama: hubungan kerja sama dengan departemen lain untuk sebuah pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden pada staff karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya. Berdasarkan jenis kelamin jumlah responden pria yakni 39 orang (53,4%), dan wanita 34 orang (46,6%).

Berdasarkan umur jumlah responden berdasarkan umur menunjukkan bahwa responden yang berumur 18 sampai 28 tahun berjumlah 17 orang karyawan (23,3%), responden yang berumur 29 sampai 38 tahun berjumlah 22 orang karyawan (30,1%), sedangkan responden yang berumur >39 tahun berjumlah 34 orang karyawan (46,6%). Hal ini menunjukkan bahwa seorang staff karyawan mayoritas berumur diatas 39 tahun.

Berdasarkan pendidikan terdapat 28 orang karyawan (38,4%) yang berpendidikan lulus SMA, lulus diploma sebanyak 6 orang karyawan (8,2%), sedangkan untuk lulusan S1 lebih banyak dibandingkan dengan yang lain yaitu sebanyak 39 orang karyawan (53,4%).

Berdasarkan lama bekerja terdapat 7 orang karyawan (9,6%) yang bekerja dibawah 1 tahun, sebanyak 13 orang karyawan (17,8) yang lama bekerja 1 sampai 5 tahun, lama bekerja 6 sampai 10 tahun sebanyak 15 orang karyawan (20,5%), dan responden dengan lama bekerja diatas 10 tahun sebanyak 38 orang karyawan (52,1%).

Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Pada tabel 1 dibawah ini menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan menghasilkan nilai loading faktor lebih besar dari R-tabel yang berarti bahwa keseluruhan indikator dalam mengukur variabel tersebut dikatakan valid.

Pada hasil uji reliabilitas pada variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai 0,888, komitmen organisasi 0,854, dan kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,791. Keseluruhan variabel memiliki reliabilitas yang baik karena telah memenuhi *composite reliability* 0,70.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (X), Komitmen Organisasi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	R-Tabel	Loading Factor	keterangan
X1	0,5	0,698	Valid
X2	0,5	0,629	Valid
X3	0,5	0,809	Valid
X4	0,5	0,898	Valid
X5	0,5	0,634	Valid
X6	0,5	0,834	Valid
Z1	0,5	0,617	Valid
Z2	0,5	0,743	Valid
Z3	0,5	0,868	Valid
Y1	0,5	0,549	Valid
Y2	0,5	0,653	Valid
Y3	0,5	0,897	Valid
Y4	0,5	0,904	Valid
Y5	0,5	0,630	Valid

Sumber: Data Diolah Penulis

Evaluasi Inner Model

Inner model dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen dan uji *t-value* dalam nilai *Path Coefficients*.

Pengaruh kepuasan kerja memberikan nilai R-Square sebesar 0,954 yang dapat diinterpretasikan bahwa validitas konstruk kinerja karyawan yang dijelaskan oleh konstruk kepuasan kerja yang memiliki presentase nilai sebesar 95,4%, sedangkan 4,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Selanjutnya untuk model pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi ditunjukkan pada nilai R-Square dengan nilai sebesar 0,730 yang dapat diinterpretasikan bahwa suatu validitas konstruk komitmen organisasi yang dapat dijelaskan oleh konstruk kepuasan kerja dengan presentase nilai sebesar 73% sedangkan untuk sisanya 27% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 2.
Path Coefficients

Pengaruh antar Variabel	Original sampel (O)	T-Statistics	t-table	Keterangan
(X) > (Y)	0,550	8,803	$\geq 1,96$	Signifikan
(X) > (Z)	0,855	43,960	$\geq 1,96$	Signifikan
(Z) > (Y)	0,464	7,079	$\geq 1,96$	Signifikan
(X) > (Z) > (Y)	0,396	7,206	$\geq 1,96$	Signifikan

Sumber: Data Diolah Penulis

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Staff Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.

Dari hasil tabel path koefisien kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan statistik yang menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,550 dan nilai *t-statistics* sebesar 8,803 lebih besar dari *t-table* 1,96. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja yang dilakukan karyawan pada perusahaan.

Pekerjaan yang diberikan oleh PT. Subaindo Cahaya Polintraco sangat sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga karyawan selama ini menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai dengan bidang ataupun kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan sangat bertanggung jawab terhadap tugas atau pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan.

Seperti halnya PT. Subaindo Cahaya Polintraco dalam merekrut seorang karyawan diukur dengan kemampuan yang

mereka miliki sehingga akan berdampak positif dengan pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan oleh seorang karyawan. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada perusahaan karyawan yang di rekrut untuk menjadi seorang karyawan baru pada perusahaan telah sesuai dengan bidang dan kemampuan yang dimiliki di benak seorang. Sehingga akan menjadi imbalan yang sangat baik untuk perusahaan dimasa yang akan datang dalam mencapai tujuannya karena dirasa apa yang sudah dikerjakan oleh karyawan sudah cocok dengan pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan PT.Subaindo Cahaya Polintraco.

Karyawan merasa gaji yang diberikan oleh PT. Subaindo Cahaya Polintraco telah memenuhi kebutuhan sehari-hari serta sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan saat ini dan karyawan merasa tidak pernah diberikan gaji dengan jatuh tempo yang sudah melebihi batas pembayaran gaji atau bisa dianggap tepat waktu dalam penggajian. Selain itu sistem penggajian yang dilakukan oleh PT. Subaindo Cahaya Polintraco adalah menggunakan sistem *payroll*, sehingga tidak akan menimbulkan ketidakadilan dibenak seorang karyawan dalam menerima gaji karena semuanya sudah di lakukan dengan program khusus penggajian. Perusahaan sudah menyesuaikan gaji sesuai UMK yang di tetapkan oleh pemerintah, dan susah melebihi dari UMK pemerintah yakni antara 3.500.000 - 6.000.000. Namun tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan berbeda-beda sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan. Perusahaan juga memberikan bonus setiap tahun jika perusahaan menerima keuntungan yang lebih dari hasil produktifitas per tahun, akan tetapi bonus setiap tahun selalu diberikan, selain itu jika karyawan sudah bekerja lebih dari 5 tahun maka ada pemberian bonus $\frac{1}{2}$ gaji untuk setiap 5 tahun.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti karyawan PT. Subaindo Cahaya Politraco selama proses observasi berlangsung, karyawan selalu datang pada tepat waktu, melakukan ceklok harian, pulang tepat waktu, ataupun karyawan yang telat jarang ditemui. Hal-hal tersebut dilakukan oleh karyawan, karena karyawan tidak ingin melanggar peraturan perusahaan yang akan berdampak pada gaji yang diberikan oleh perusahaan, mereka beranggapan bahwa gaji yang diberikan oleh perusahaan selama ini sudah lebih dari cukup dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, karyawan juga diberi tugas umum atau pekerjaan secara keseluruhan dengan demikian karyawan merasa sangat nyaman dengan pekerjaan yang di tugaskan kepada mereka dan karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan diluar tanggung jawab akan sangat berarti bagi mereka untuk menambah

ilmu dan pengetahuan karyawan. Pekerjaan keseluruhan pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco antara lain tugas luar job fair, rekrutmen karyawan, mencetak output hasil kerja secara print out, pertemuan dengan pihak pusat perusahaan ataupun hal-hal kecil yang lain. Hal tersebut membuat karyawan merasa tertantang untuk mengerjakan pekerjaan tersebut agar dapat berkembang bagi seorang karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco.

Pengawasan atau supervisi yang dilakukan oleh atasan sangat memberi manfaat bagi karyawan saat jam kerja berlangsung, selain itu mereka menganggap bahwa pengawasan yang dilakukan oleh atasan sangat berdampak positif bagi mereka. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco, ada salah satu manajer yang menjadi inspirasi bagi karyawan, karena manajer tersebut setiap hari melakukan pengawasan tidak hanya pada satu departemen akan tetapi pada keseluruhan departemen. Setiap hari beliau selalu memberikan masukan, penilaian yang dilakukan secara pantas dan baik, sehingga karyawan merasa dianggap dan berdampak positif bagi pekerjaannya.

Promosi yang dilakukan di PT. Subaindo Cahaya Polintraco, dinilai karyawan sangat sesuai dengan prestasi yang telah dimiliki oleh seorang karyawan. Dalam melakukan kesempatan promosi yang dilakukan oleh PT. Subaindo Cahaya Polintraco yakni dengan melalui beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh karyawan. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti karyawan merasa kesempatan promosi selama ini sudah sesuai dengan apa yang mereka miliki dengan melalui beberapa proses yakni menyelesaikan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas dengan baik, kelakuan sehari-hari dalam perusahaan, kehadiran dan sebagainya. Kriteria-kriteria yang dianggap layak nantinya akan diajukan kepada perusahaan pusat. Jika mendapatkan persetujuan dari perusahaan pusat maka karyawan yang dipromosikan jabatannya akan berpindah ke jabatan. Hubungan rekan kerja di PT. Subaindo Cahaya Polintraco sangat baik, mereka sudah seperti keluarga sendiri saling membantu satu sama lain ketika ada kesulitan dalam pekerjaan ataupun yang lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan bekerja sama untuk menunjang kinerja pada mereka sangat baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Staff Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Dari hasil tabel 3 *path coefficients* kepuasan kerja memiliki positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut

dapat dilihat dari hasil perhitungan statistik yang menghasilkan nilai *original sample* sebesar 0,885 dan nilai *t-statistics* sebesar 43,960 lebih besar dari *t-table* 1,96. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.

Komitmen normatif yang dimiliki oleh seorang karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya sangat tinggi karyawan sudah sangat setia dan merasa sangat tidak etis jika berpindah dari perusahaan. Hal tersebut karena didorong oleh pekerjaan sendiri yang sudah melekat dan menjadi tanggung jawab karyawan, karyawan telah memiliki tanggung jawab masing-masing, dengan demikian karyawan tidak ingin melepas tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena selama ini pekerjaan yang mereka kerjakan sangat sesuai dengan bidang ataupun kemampuan yang dimiliki karyawan

Komitmen berkelanjutan pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco juga dimiliki oleh karyawan, karena Hal tersebut karena didorong dengan adanya rekan kerja yang mendukung layaknya sudah seperti keluarga sendiri, selain itu gaji yang diberikan telah sesuai dengan apa yang mereka kerjakan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan sesuai harapan karyawan. Karyawan beranggapan bahwa bekerja di perusahaan lain belum tentu seperti kondisi bekerja pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco.

Selain itu komitmen afektif yang dimiliki oleh seorang karyawan juga baik. Karyawan merasa masalah yang ada pada perusahaan adalah masalah karyawan juga, selain itu karyawan merasa bangga karena sudah menyatu dengan perusahaan untuk menghabiskan sisa karirnya. Berdasarkan wawancara dari salah satu manajer menyatakan bahwa, karyawan yang sudah bekerja pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco, sudah memiliki tujuan untuk siap menjadikan manajemen yang lebih kuat untuk kemajuan perusahaan. Sehingga apa yang menjadi masalah dalam perusahaan adalah masalah karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Staff Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada staff karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco adalah berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dapat diketahui melalui tabel 3 *path coefficients* yang menunjukkan nilai 0,464 dan *t-statistics* sebesar 7,079 yang lebih besar dari *t-table* 1,96.

Kehadiran seorang karyawan PT. Subaindo cahaya Polintraco sangat penting baik bagi perusahaan maupun karyawan karena untuk pencapaian kinerja yang baik. karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco setiap harinya wajib ceklok saat karyawan masuk ataupun pulang kerja, meskipun karyawan lupa ceklok ataupun disengaja tidak ceklok maka akan diberikannya sanksi berupa potongan gaji diantaranya uang makan dan transport. Perusahaan telah memberikan kebijakan berupa sanksi kedisiplinan terhadap karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco diantaranya yakni Pemotongan uang makan ataupun uang transport, teguran, SP-1, SP-2, SP-3 dan skorsing jika karyawan melakukan pelanggaran.

Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, karyawan setiap departemen di targetkan setiap minggu, setiap bulan ataupun tahunan, karyawan harus menyampaikan laporan tertulis terkait dengan pekerjaan yang karyawan lakukan, hal tersebut agar tidak terjadi tugas yang bertumpuk-tumpuk dan meminimalisir terjadinya kesalahan dalam bekerja sehingga karyawan siap untuk menerima tugas selanjutnya. Kualitas pekerjaan karyawan pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco sangat diperhatikan karena staff karyawan tidak berkerja dengan sebatas pekerjaannya saja, akan tetapi kualitas dan kuantitas dari hasil kerja staff karyawan yang nantinya akan dibuat laporan pertanggung jawaban kepada pihak direktur perusahaan.

Selama ini karyawan telah melakukan kerja sama antar departemen yang sangat baik, sehingga mereka mampu meminimalisir masalah-masalah yang terjadi pada pekerjaan mereka maupun perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Staff Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.

Berdasarkan uji pengaruh tidak langsung (*indirect Effets*) dapat diketahui bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil uji pengaruh tidak langsung yang menunjukkan nilai 0,396 dengan nilai *t-statistics* sebesar 7,206 yang lebih besar dari *t-table* 1,96.

Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco merasa menjadi bagian dari perusahaan, karyawan merasa masalah yang ada diperusahaan adalah masalah karyawan juga, hal ini menjadi makna tersendiri bagi perusahaan, karyawan selalu membanggakan perusahaan karena bekerja pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco memang sudah menjadi

kebutuhan yang wajib dijalani. Adanya peraturan yang diterapkan oleh perusahaan tidak membuat karyawan merasa keberatan dalam mematuhi peraturan tersebut, karena memang dari awal sudah bertekad untuk menciptakan manajemen pada perusahaan yang baik demi kepentingan perusahaan untuk meraih sebuah visi dan misi PT. Subaindo Cahaya Polintraco. Hal ini menandakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang sangat tinggi terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan terbentuk karena gaji yang diperoleh selama bekerja sudah memenuhi lebih dari cukup untuk kebutuhan hidup, pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan, pekerjaan secara umum yang diberikan dapat menambah ilmu bagi karyawan, promosi jabatan telah sesuai dengan apa yang mereka miliki sehingga pantas untuk diajukan kejabatan yang lebih layak, pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawan sangat berpengaruh positif bagi karyawan saat melakukan pekerjaan, rekan kerja yang sangat mendukung sehingga hal-hal tersebut dapat mempengaruhi komitmen organisasi yang akan berdampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan. Selama ini kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat memenuhi target sehingga kinerja karyawan dalam perusahaan dapat dikatakan baik. Dengan demikian hal itu akan berpengaruh terhadap perusahaan, karena akan mencapai omset yang diharapkan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja dapat membentuk komitmen organisasi yang tinggi sehingga hal ini berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dalam bekerja karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco diberi peraturan tentang sanksi disiplin, peraturan tersebut sangat ditaati oleh seorang karyawan mengingat bahwa apa yang sudah mereka peroleh selaras dengan pekerjaan yang karyawan lakukan. Tidak hanya mentaati peraturan sanksi disiplin, karyawan selalu tepat pada waktunya saat jam istirahat, karyawan tidak pernah istirahat sebelum jam istirahat berlangsung dan juga selalu tepat waktu dalam bekerja kembali setelah jam istirahat serta tidak pernah ada yang beristirahat yang melebihi jam istirahat. Sampai pulang pun karyawan selalu menunggu jam pulang kerja, karena apa yang mereka lakukan dalam perusahaan sudah menjadi tanggung jawab karyawan PT. Subaindo cahaya Polintraco.

KESIMPULAN

1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan semakin

- tinggi, maka tingkat kinerja karyawan yang dilakukan oleh staff karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya semakin tinggi. Karena karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco merasa puas dengan gaji, pekerjaan, promosi jabatan, pekerjaan umum, pengawasan, rekan kerja telah sesuai dengan apa yang karyawan inginkan ataupun butuhkan yang akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selama ini karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco sudah merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan dalam bekerja sehingga terciptalah komitmen organisasi yang sangat tinggi pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada staff karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.
 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco memiliki komitmen organisasi yang sangat baik, mereka sudah setia dengan perusahaan sehingga hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang lebih baik. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang terjadi pada perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco.
 4. Berdasarkan perhitungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya. Karena kepuasan kerja dapat membentuk komitmen organisasi yang baik yang akan berdampak pada kinerja karyawan yang baik untuk keuntungan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara penuh dikarenakan hasil pengaruh tidak langsung memiliki arti yang positif dan signifikan.
- kempemimpinan untuk menjadikan pemimpin yang diharapkan karyawan dengan baik untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan
2. Komitmen organisasi harus tetap ada pada seorang karyawan karena dari hasil penelitian juga tergolong pada kategori baik. Perusahaan lebih mempertegak peraturan sanksi kehadiran ataupun sanksi lain pada karyawan, yakni dengan cara:
 - a. Karyawan lebih kuat dalam menciptakan manajemen yang baik untuk perusahaan seperti mengadakan rapat mingguan.
 - b. Sanksi yang diberikan terhadap karyawan harus diberikan dengan jelas untuk meminimalisir terjadinya keterlambatan masuk kerja ataupun lainnya.
 3. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian yang berbeda variabel yakni disiplin kerja dan gaya kepemimpinan pada PT. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

SARAN

1. PT. Subaindo Cahaya Polintraco telah memiliki tujuan untuk mensejahterahkan karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja semaksimal mungkin. PT. Subaindo Cahaya Polintraco sebaiknya tetap mempertahankan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, karena termasuk pada kategori baik, sehingga diharapkan untuk tetap memperhatikan kebutuhan karyawannya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal-hal positif yang dilakukan oleh salah satu manajer PT. Subaindo Cahaya Polintraco terhadap karyawan perlu dicontoh pada manajer departemen lain atau diadakan pelatihan
- Abrivianto P, Okto, Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang. Jurnal Administrasi Bisnis. 7 (2): 1-9.
- Ali, Nisbat, dan Zia-ur-Rehman, Muhammad. (2014). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction: A Study of FMCG's Sector in Pakistan. Journal of Business and Management. 9(2): 70-79.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan belas. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermawan, Hendy. (2012). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan PT. Seba Cipta Malang. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. 6 (2): 73-89.
- Khan, Hussain, Alamdar, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem dan Wasim Hamed. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An empirical model.

- African Journal of Business Management. 6 (7): 2697-2705.
- Kosasih, Yonathan Steve dan Eddy Madiono Sutanto. (2014). Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rajawali Citramas, Mojokerto. AGORA 2 (1): 665-673.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2008). *Organizational Behavior*. 8th edition. Bioston: McGraw Hill International.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda.
- Mathis, Robert L dan John H Jackson. (2009). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Murti, Aprilia Windi dan Gunasti Hudiwinarsih. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Surabaya. The Indonesian Accounting Review. 2 (2): 215-228.
- Najafi, Sajjad, Ali Noruzy, Hemin Khezri Azar, Sajad Nazari shirkouki, dan Muhammad Reza Dalvand. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. African Journal of Business Management. 5 (13): 5241-5248.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Sari, Nafita, Ratna Rini, Armanu, dan Eka Afnan. (2016). Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen Organizational Terhadap Intention To Leave pada Karyawan Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPS) Ngoro-Jombang. Jurnal Bisnis dan Manajemen. 3 (1): 54-64.
- Sejjaka, Samuel K. Dan Twaha K. Kaawase. (2014). Professionalism, Reward, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst accounting Professionals In Uganda. Journal Of Accounting in Emerging Economies. 4 (2): 134- 157.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2011). *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Cetakan Ketujuhbelas. Bandung: ALFABETA
- Wibowo, Noverby. C dan Eddy M Sutanto. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange(LMX) Terhadap Produktivitas kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya. AGORA. 1 (1): 58-67.