

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006). Dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000: 142). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Menurut Wexley & Yukl (1997: 105) dalam Hunt *et al* (1985) kepuasan kerja adalah “*the way an employee feels about his her job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”, yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:

193). Kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan jika kepuasan kerja karyawan diperhatikan maka karyawan akan bekerja sejauh kemampuannya agar memperoleh apa yang diharapkan dalam bekerja. Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka karyawan akan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja karyawan akan semakin tinggi pula.

Variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja adalah : kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung yang membentuk suatu komitmen bersama. Katznel menyatakan bahwa karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang secara mental menantang. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Cranny dan Stone, 1992: 66 dan Juliandi, 2003: 184).

2.1.1. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat Tiga macam Teori Kepuasan menurut Wesley & Yulk (1997: 186) :

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961: 117). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2) *Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad 1995: 125). Teori ini mengidentifikasi elemen *equity* meliputi tiga hal, yaitu :

- 1) *Inputs* : Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll).
- 2) *Outcomes* : Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
- 3) *Comparisons Persona* : Perbandingan antara input dan outcomes yang diperolehnya.

3) *Two Factor Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue* (As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu :

- 1) Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
- 2) Kepuasan Ekstrinsik atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti : Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), *supervision tehcnical*, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *job security* dan status.

2.1.2. Faktor Kepuasan Kerja

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan, atau gaji merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Sehingga ketika perusahaan sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawan sudah puas. Kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut pendekatan teori Maslow tentang kebutuhan manusia, bila dilihat dari hierarki kebutuhan manusia, dapat disimpulkan bahwa kompensasi atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk material, dalam hal ini gaji merupakan kebutuhan manusia atau karyawan yang terendah.

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik yaitu tantangan mental (Locke, 1976: 309). Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003: 128).

Sementara itu menurut Burt, beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (As'ad, 2003: 195) adalah :

- 1) Faktor hubungan antar karyawan :
 - 1) Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - 2) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - 3) Hubungan sosial diantara karyawan
 - 4) Sugesti dari teman sekerja
 - 5) Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, usia seseorang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.

- 3) Faktor luar, yaitu yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan. Sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Akibat yang ditimbulkan dari ketidakpuasan tersebut antara lain : tingkat produktivitas menurun, tingkat absensi tinggi, tingkat *turnover* karyawan tinggi, prestasi kerja menurun (Robbins, 2002: 224). Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ataupun karyawan maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan.

2.2. Komitmen Organisasional

2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu (Greenberg & Baron, 1997: 190).

Porter, Mowday dan Steers mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi (1979: 224). Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu

- 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Ketersediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.

3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Stephen P. Robbins memandang komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja, karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja (Sjabadhyni *et al*, 2001 : 45).

Berdasarkan beberapa definisi komitmen organisasional diatas maka dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasional tersebut mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses yang dialami karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Jadi komitmen organisasional lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, namun juga komitmen organisasional meliputi hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif, karena karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

2.2.2. Komponen Komitmen

Komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1990: 6) dibedakan menjadi tiga komponen, yaitu :

- 1) Komponen afektif (*affective*) berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin melakukan hal tersebut.

- 2) Komponen kontinuans (*continuance*) menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi.
- 3) Komponen normatif (*normative*) berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib bertahan dalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (dalam Sri Kuncoro, e-psikologi.com, 25 juli 2002) setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen *affective* yang tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi organisasi. Karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Sedangkan karyawan yang memiliki komponen *normative* yang tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

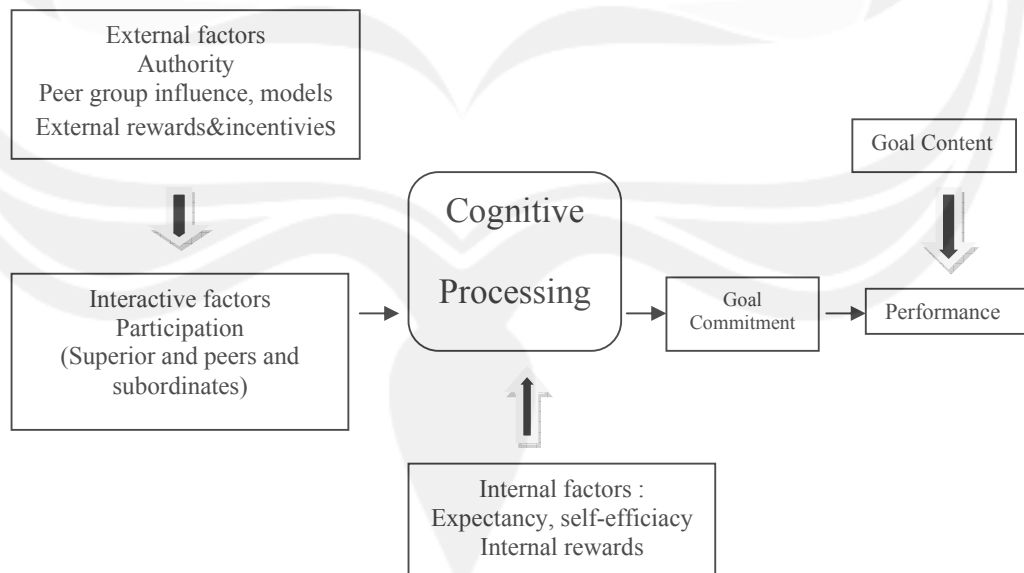
Dari beberapa komponen tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial atau kerugian lain, hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional terdiri dari bidang-bidang (Hrebiniak & Alutto, 1972: 555) :

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk juga masa jabatan dalam organisasi dan variasi kekuatan kebutuhannya seperti kebutuhan untuk berprestasi, imbalan dan lingkungan kerja.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas, dan kesempatan berinteraksi.
- 3) Kemampuan kerja, seperti keterandalan organisasi, peran pentingnya arti diri seseorang bagi organisasi, cara pekerja-pekerja lainnya membicarakan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menurut Porter dan Steers (1991: 144) meliputi tiga faktor eksternal, interaksi, dan internal.



Sumber: Porter and Steers (1991:374)

Gambar 2.1

Proses Pembentukan Model Komitmen Organisasi

Model komitmen menurut Porter & Steers (1991: 374) menekankan pentingnya proses pembentukan komitmen itu sendiri dan perlunya untuk memperhatikan aspek memperlakukan karyawan sebagai manusia seutuhnya dalam bentuk komitmen pada organisasi atau tempat dia bekerja.

Faktor eksternal yang terdapat pada gambar diatas meliputi kewenangan, pengaruh kelompok kerja serta imbalan dan insentif eksternal. Tingkat kewenangan karyawan akan mempengaruhi pada kemampuan untuk bekerja keras dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan komitmen cenderung meningkat (Oldham, 1975: 88). Kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan imbalan dan insentif eksternal yang meliputi gaji, upah dan bonus akan mempengaruhi tingkat komitmen.

Faktor interaksi yang meliputi partisipasi dan kompetisi memberikan kesempatan yang sama untuk duduk bersama dan ikut dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa ikut memiliki karyawan pada perusahaan. Demikian juga kompetisi dalam perusahaan akan berpengaruh dalam mengembangkan komitmen.

Faktor internal dalam model komitmen diatas meliputi harapan untuk sukses dan imbalan internal yang adil. Tingkat harapan untuk sukses pada akhirnya akan membentuk komitmen. Imbalan internal meliputi kesempatan untuk berpartisipasi, mengembangkan diri, dan keleluasaan untuk menjalankan tugas serta adanya penghargaan atas prestasi. Imbalan akan meningkatkan kadar komitmen.

2.3. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (As'ad : 1995, 104). Kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja (Donley, 1985: 129).

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Positif dan negatifnya sikap kerja seseorang akan mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Tingkat kepuasan kerja yang dimiliki akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasinya.

Komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu (Greenberg & Baron, 1997 : 190). Komitmen karyawan pada organisasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, yang dimaksudkan dengan komitmen karyawan pada organisasinya adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Konsep tersebut dikutip dari pendapat Lincoln (1989:151) & Bashaw, Edward & Grant (1994:75).

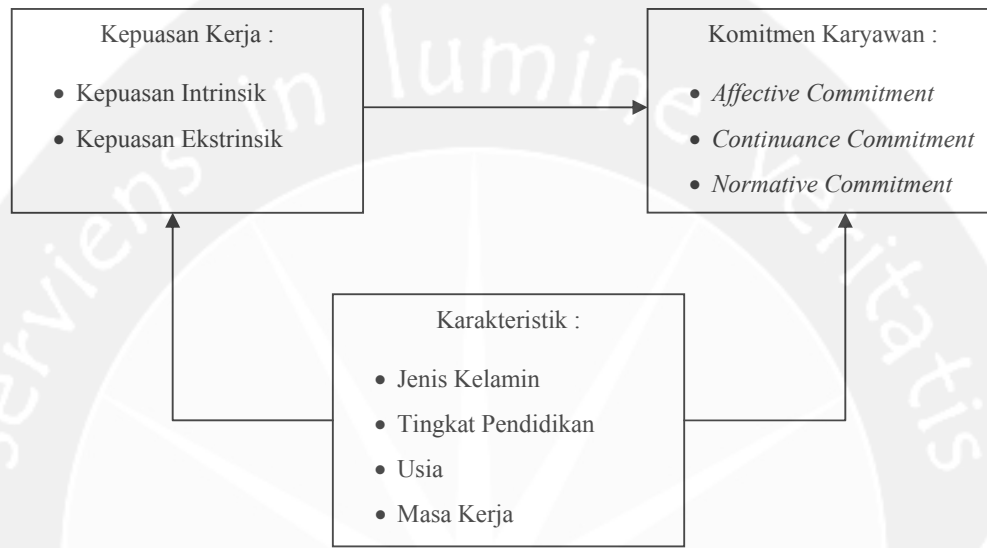
Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbin, 2003: 256). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Harapan-harapan yang terpenuhi tersebut dapat mengarah pada adanya suatu komitmen individu dengan organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Selain penjelasan diatas, kepuasan kerja dan komitmen dipengaruhi pula oleh faktor individu (pribadi) yang melekat pada diri karyawan seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. (Handoko, 1996: 198).

2.4. Kerangka Penelitian

Menurut Luthan, apabila seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi (puas), maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe kepuasan intrinsik yaitu : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu dapat terpenuhi dengan baik maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasi yang mempunyai dimensi *affective*, *continuance*, dan *normative*. Kepuasan kerja dan komitmen karyawan dilihat juga

berdasarkan karakteristik karyawan yaitu : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Dari pernyataan tersebut maka dibuat kerangka konsep penelitian sebagai berikut :



Sumber : kepuasan kerja diadaptasi dari “*Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components*”, *Journal of applied psychology* ; komitmen karyawan diukur dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire (QCQ)* yang telah direvisi oleh Allen dan Meyer (1990 :6) ; perbedaan karakteristik berdasarkan pernyataan oleh handoko (1996:198).

Gambar 2.2
Kerangka Konsep Penelitian

2.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan peneliti pada *store manager* perusahaan McDonald’s Jalan Sudirman Yogyakarta dan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Eric G.Lambertt, Shannon M.Barton dan Nancy Lynne Hogan yang berjudul “*The Missing Link Between Job Satisfaction and Correctional Staff Behavior: The Issue of Organizational Commitment*”

ditemukan bukti bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi dan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, penulis mengambil hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- 1) Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja umumnya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko: 2001, 196). Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Permasalahan yang terjadi umumnya adalah karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tetapi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja. Prestasi kerja yang lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

H1a : Tingkat kepuasan kerja karyawan McDonald's Jalan Sudirman Yogyakarta tinggi.

- 2) Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. 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 (Steers, 1979: 224). Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen yang tinggi akan sangat mempengaruhi produktivitas karyawan dalam bekerja.

H2a : Tingkat komitmen kerja karyawan McDonald's Sudirman Yogyakarta tinggi.

- 3) Karyawan dengan karakteristik yang berbeda dapat diduga memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda berdasarkan jenis kelaminnya dimana ditemukan asumsi bahwa perbedaan gender dapat menjadi permasalahan yang mencolok atau terjadi kesenjangan sosial. Hal ini dapat dilihat dari rasa tanggung jawab yang diberikan perusahaan oleh karyawan pria dan wanita.

H3a : Terdapat perbedaan pada kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin.

- 4) Karyawan dengan karakteristik yang berbeda dapat diduga memiliki tingkat komitmen yang berbeda berdasarkan jenis kelaminnya dimana ditemukan asumsi bahwa perbedaan gender dapat menjadi permasalahan yang mencolok atau terjadinya kesenjangan sosial. Hal ini dapat dilihat dari keterikatan emosional karyawan pria dan wanita manakah yang lebih mendominasi dalam faktor ini

H4a : Terdapat perbedaan pada komitmen karyawan berdasarkan jenis kelamin.

- 5) Tingkat pendidikan yang berbeda diduga memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda dilihat dari kesempatan dan peluang yang diberikan oleh pihak perusahaan lebih besar bagi karyawan yang berpendidikan terakhir lebih tinggi dibanding dengan karyawan yang berpendidikan terakhir lainnya.

H5a : Terdapat perbedaan pada kepuasan kerja berdasarkan tingkat pendidikan.

- 6) Tingkat pendidikan yang berbeda diduga memiliki tingkat komitmen karyawan yang berbeda dilihat dari manakah yang mempunyai karir yang lebih baik antara karyawan dengan pendidikan terakhir SMA dan karyawan yang berpendidikan terakhir Sarjana

H6a : Terdapat perbedaan pada komitmen karyawan berdasarkan tingkat pendidikan.

- 7) Tingkat usia yang berbeda diduga memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda dilihat dari toleransi berupa tunjangan yang besar dan peluang yang diberikan oleh perusahaan bagi mereka yang mempunyai usia sudah lebih dari 36 tahun.

H7a : Terdapat perbedaan pada kepuasan kerja berdasarkan usia.

- 8) Tingkat usia yang berbeda diduga memiliki tingkat komitmen yang berbeda dilihat dari bentuk loyalitas yang ditunjukkan dengan kesetiaan, kemantapan karyawan dalam bekerja terhadap perusahaan bagi mereka yang mempunyai usia sudah lebih dari 36 tahun.

H8a : Terdapat perbedaan pada komitmen karyawan berdasarkan usia.

- 9) Misalnya ditinjau dari perbedaan masa kerja. Masa kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat besarnya *company policy and administration* yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya yang mempunyai masa kerja paling lama.

H9a : Terdapat perbedaan pada kepuasan kerja berdasarkan masa kerja

- 10) Ditinjau dari perbedaan masa kerjanya, masa kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pada perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat keyakinan karyawan akan berkembang lebih baik jika tetap bertahan di dalam perusahaan.

H10a : Terdapat perbedaan pada komitmen karyawan berdasarkan masa kerja.

- 11) Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi tingkat *affective commitment* karyawan. Contohnya saja karyawan yang merasa puas maka merasa adanya keterikatan emosional antara karyawan dan perusahaan sangat kuat. Hal ini berhubungan positif antar keduanya demi kemajuan perusahaan.

H11a : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *affective commitment*

- 12) Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi tingkat *continuance commitment* karyawan. Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang merasa puas maka mereka akan merasa betah dan nyaman

untuk tetap bertahan (bekerja) dalam perusahaan tersebut, dan keinginan untuk berpindah dari perusahaan tidak akan terjadi.

H12a : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *continuance commitment*

- 13) Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi tingkat *normative commitment* karyawan. Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang merasa puas maka akan merasa bahwa pekerjaan adalah suatu kewajiban yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab.

H13a : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *normative commitment*