

# PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN BERKELANJUTAN, DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang)

113

Ria Padma Nur Ariyani<sup>1</sup>; Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto<sup>2</sup>

Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang<sup>1,2</sup>

eviatiwisugiyanto@usm.ac.id<sup>1</sup>; ria\_padma@gmail.com<sup>2</sup>

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu melibatkan seluruh karyawan untuk menjadi sampel dengan jumlah 47 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Berdasarkan hasil temuan penelitian disimpulkan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan komitmen normatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen normative memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

**Kata kunci:** komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normative dan kinerja

## ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment on employee performance. The method used is quantitative method with multiple regression analysis. This study uses the census method, which involves all employees to become a sample with a total of 47 respondents. The data was collected through a questionnaire. Based on the research findings, it is concluded that affective commitment has a positive and significant effect on performance, continuance commitment has a positive and significant effect on performance, and normative commitment has a positive and significant effect on performance. Normative commitment has the greatest influence on performance. This study proves that the company can improve performance by increasing the commitment of each employee.*

**Keywords:** affective commitment, continuance commitment, normative commitment, and performance

*Diterima: 24 September 2020; Direvisi: 24 September 2020; Diterbitkan: 1 Oktober 2020*

## PENDAHULUAN

Penurunan kinerja yang ditunjukkan dengan data tidak terealisasinya target

perusahaan menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini. Tidak tercapainya target pada Perusahaan BUMN X di Kota Semarang selama tiga tahun terakhir dari

tahun 2019, 2018 dan 2017, menarik untuk dianalisis lebih lanjut terkait hal-hal yang menyebabkan tidak tercapainya kinerja tersebut. Banyak faktor yang mempengaruhi tercapainya kinerja di suatu perusahaan. diantaranya yaitu komitmen. Selanjutnya guna mengetahui permasalahan apa yang menjadi penyebab target yang tidak tercapai, maka peneliti melakukan pra survey melalui wawancara kepada sejumlah karyawan sebagai data pendukung yang diharapkan dapat memberikan gambaran tentang apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja yang ditunjukkan dengan target yang tidak terpenuhi.

Berdasarkan pra survey yang dilakukan terhadap 15 karyawan, terdapat 13 karyawan yang menjawab bahwa faktor mendasar penurunan kinerja yaitu terkait dengan komitmen organisasional. Pegawai merasakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, ketidaknyamanan pegawai dikarenakan pekerjaan yang monoton dan dilakukan setiap harinya yang membuat karyawan jenuh dan mengaggap bahwa pekerjaan hanyalah sesuatu yang dilakukan hanya untuk kesibukan semata, hal tersebut mengarah tidak adanya ikatan emosional antara karyawan dan pekerjaan ataupun organisasi. Selain itu karyawan yang merasa kurang terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, mereka berfikir jika ada tawaran yang lebih menguntungkan di luar organisasi maka mereka akan mengambil kesempatan itu untuk keluar dari organisasi sekarang dan mengejar kesempatan yang lebih menguntungkan. Karyawan merasa kompetensi atau keahlian yang mereka miliki lebih besar dari pada keahlian yang dibutuhkan pada pekerjaan yang sekarang. Selanjutnya kebijakan dan peraturan yang terlalu ketat dimana perusahaan mengeluarkan SK Mutasi kepada karyawan yang terbilang cepat. Mutasi yang sering dilakukan,

menyebabkan tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaan yang sekarang menjadi berkurang. Data pra survey tersebut menunjukkan adanya keterkaitan komitmen karyawan dengan kinerjanya. Sehingga penelitian ini bertujuan memberikan analisis lebih lanjut serta memberikan bukti empiris pengaruh komitmen terhadap kinerja pada perusahaan BUMN X di Semarang.

Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) menyatakan komitmen organisasional terdiri dari 3 bentuk komitmen yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative. Robbins (2008) memebrikan pengertian dari tiga bentuk komitmen tersebut yaitu komitmen afektif merupakan perasaan emosional terikat untuk organisasi dan keyakinan atas nilai-nilai organisasi, sedangkan komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, dan komitmen normatif adalah sebuah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis.

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti keterkaitan antara komitmen dan kinerja, namun penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Respatiningsih dan Frans (2015) menunjukkan bahwa penurunan kinerja disebabkan oleh kurangnya komitmen karyawan. Sapitri (2016) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah komitmen organisasi. Joni (2015) menyatakan bahwa permasalahan yang ada yaitu, pada umumnya banyak karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi serta kurang patuh terhadap kebijakan

pimpinan, sehingga prestasi kerja menurun dan mereka tidak mempunyai keinginan untuk bekerja lebih lama di perusahaan tersebut. Adanya komitmen organisasional yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan, akan meningkatkan gairah kerja yang tinggi dan secara tidak langsung akan memacu prestasi kerja, tingkat prestasi kerja dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dan bekerja pada perusahaan.

Penelitian-penelitian tersebut sesuai dengan penelitian Nurandiri dan Eisha (2014); Nurbiyati dan Kunto (2014) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian Srimulyani (2017) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, namun komitmen normatif mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja. Sehingga berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk memberikan bukti empiris dan analisis terkait pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan BUMN X di Semarang.

## LANDASAN TEORI

### Komitmen Organisasional

Menurut Kaswan (2012) mengemukakan “komitmen organisasi didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian terhadap organisasi dan

keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen Organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Umam, 2010). Komitmen Organisasional yang tinggi akan ditunjukkan dengan keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan dari organisasi tersebut.

### Komitmen Afektif

Menurut Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari perusahaan karena adanya ikatan emosional. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Indikator komitmen afektif menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) 1) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi, 2) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan, 3) Keterkaitan secara emosional, 4) Membanggakan perusahaan kepada orang lain.

### Komitmen Berkelanjutan

Menurut Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) *Continuance Commitment*, didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam sebuah perusahaan. Dengan kata lain, karyawan tersebut bertahan pada suatu perusahaan karena membutuhkan gaji dan keuntungankeuntungan lain atau karena

belum menemukan pekerjaan lain (*need*). Indikator komitmen berkelanjutan menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) 1) Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan, 2) Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan, 3) Pertimbangan keluar perusahaan, 4) Berat meninggalkan organisasi.

### **Komitmen Normatif**

*Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai diri karyawan yang bertahan menjadi anggota perusahaan karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap perusahaan merupakan keharusan atau kewajiban. Karyawan tersebut hanya bertahan dalam perusahaan karena mereka merasa memang sudah seharusnya melakukan hal tersebut (*ought/should*). Indikator komitmen normatif menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) 1) Ada perasaan bersalah meninggalkan perusahaan, 2) Memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari perusahaan, 3) Tetap bertahan merupakan kewajiban, 4) Memiliki rasa bertanggung jawab terhadap perusahaan.

### **Kinerja**

Menurut Mahsun (2009) mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana *strategic planning* suatu organisasi. Byars & Rue (2008), mengemukakan bahwa kinerja “...refers to the degree of accomplishment of the task that make up an employee’s job. It reflects, how well an employee is fulfilling the requirements of the job”. Dari pernyataan ini, bahwa kinerja mengacu pada tingkat pemenuhan tugas yang membentuk pekerjaan karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011). Dessler (2009) berpendapat kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara dalam Nurandini (2014) adalah 1) Kuantitas dari hasil, 2) Kualitas dari hasil, 3) Ketepatan waktu dan 4) Kehadiran.

### **Hubungan Komitmen Afektif terhadap Kinerja**

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional terikat untuk organisasi dan keyakinan atas nilai-nilai organisasi (Robbins, 2008). Komitmen afektif yang dimiliki seseorang akan memberikan ikatan emosional dan keyakinan terhadap perusahaannya sehingga karyawan dapat terlibat secara langsung terhadap yang ada pada perusahaan tersebut. Adanya keterlibatan tersebut akan membawa dampak pada kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan baik dan terlibat dalam organisasi, tentunya akan memberikan kinerja yang semakin baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurandini dan Eisha (2014), Nurbiyati dan Kunto (2014), Muhammad dan Edy (2015), Sapitri

(2016), Srimulyani (2017) serta Dwi, dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

### Hubungan Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja

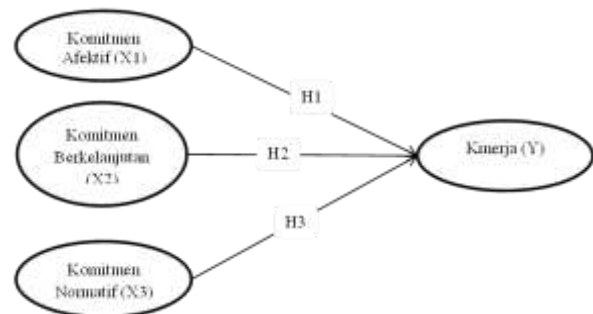
Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut (Robbins, 2008). Memari, dkk (2013) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Adanya alasan yang dimiliki individu untuk bertahan terutama faktor ekonomi, membuat individu tersebut berusaha memberikan kinerja yang semakin baik. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen berkelanjutan, akan berdampak pada kinerja yang semakin baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Nurandini dan Eisha (2014), Nurbiyati dan Kunto (2014), Muhammad dan Edy (2015) serta Sapitri (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### Hubungan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja

Komitmen Normatif yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis (Robbins, 2008). Karyawan dengan komitmen normatif akan mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi. Karyawan yang memiliki

komitmen normatif tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya diuntungkan berada dalam organisasi tersebut. Adanya prinsip timbal balik yang dimiliki karyawan akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan. Semakin karyawan tersebut mendapatkan apa yang diinginkannya dari organisasi tersebut, maka akan berdampak pada hasil kinerja yang semakin baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurandini dan Eisha (2014), Nurbiyati dan Kunto (2014), Muhammad dan Edy (2015), Sapitri (2016) serta Dwi, dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

### Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

### Hipotesis

Berdasarkan uraian tersebut hipotesis pertama yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

- H1: Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
- H2: Komitmen berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
- H3: Komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Tiga variabel independen dalam penelitian ini yaitu komitmen afektif (X<sub>1</sub>), komitmen berkelanjutan (X<sub>2</sub>), dan komitmen normative (X<sub>3</sub>), sedangkan variabel dependennya yaitu kinerja karyawan (Y). Obyek penelitian yaitu Perusahaan BUMN X di Semarang. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Perusahaan BUMN X di Semarang. Metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sampel penelitian dengan jumlah 47 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Sebelum melakukan uji regresi linear berganda penelitian ini menggunakan uji instrument (validitas dan reliabilitas) dan uji asumsi klasik (normalitas, multikolonieritas, dan heterokedastisitas).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel komitmen afektif (X<sub>1</sub>), komitmen berkelanjutan (X<sub>2</sub>), komitmen normative (X<sub>3</sub>), maupun kinerja (Y) memiliki nilai r hitung > r tabel (r tabel untuk df = n-2 = 45 adalah sebesar 0,243) dan nilai sig < 0,05, maka semua indikator dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach* > 0,7 yang berarti bahwa semua butir/item dari variabel independen dan variabel dependen ini adalah reliable.

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas residual dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai probabilitas signifikansi (*Asymp. Sig*) adalah sebesar 0,843 > 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, sehingga bisa dianalisis lebih lanjut.

### Uji Multikolonieritas

Nilai *tolerance* untuk semua variabel adalah kurang dari 0,10 dan nilai VIF untuk semua variabel mempunyai nilai lebih dari 10, sehingga model regresi terbebas dari gejala multikolonieritas.

### Uji Heterokedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *glejser* diketahui bahwa signifikansi variabel bebas menunjukkan nilai signifikansi > 0,05 untuk semua variabel bebas. Hal ini mengandung arti bahwa model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

### Uji t

Berdasarkan tabel 2 dengan menggunakan bantuan program SPSS 19.00 hipotesis pertama diperoleh t hitung (5,029) lebih besar dari pada t tabel (2,0105) dan signifikansi hitung (0,000) lebih kecil dari 0,005 dapat diartikan ada pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua diperoleh t hitung (2,436) lebih besar dari pada t tabel (2,0105) dan signifikansi hitung (0,000) lebih kecil dari 0,005 dapat diartikan ada pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga diperoleh t hitung (6,944) lebih besar dari pada t tabel (2,0105) dan signifikansi hitung (0,000) lebih kecil dari 0,005 dapat diartikan ada pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Standardized Coefficients Beta	T	Sig
Komitmen Afektif (X1)	0.386	5.029	0.000
Komitmen Berkelanjutan (X2)	0.204	2.436	0.019
Komitmen Normatif (X3)	0.566	6.944	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Pengolahan Data Primer, 2019

## Pembahasan

### Komitmen Afektif terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil olah data pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nurandini dan Eisha (2018), Nurbiyati dan Kunto (2018), Muhammad dan Edy (2015), Sapitri (2016), Srimulyani (2017) serta Dwi, dkk (2017) yang membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan memiliki perasaan ingin menjadi bagian dari organisasi, aktif terlibat dalam mencapai tujuan perusahaan, memiliki keterikatan secara emosional dengan perusahaan, dan merasa bangga terhadap organisasi (Nurandini, 2014). Dengan demikian komitmen afektif yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan ikatan emosional dan keyakinan terhadap perusahaannya sehingga karyawan dapat

terlibat secara langsung terhadap aktivitas yang ada pada perusahaan tersebut. Adanya keterlibatan tersebut akan membawa dampak pada kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan baik dan terlibat dalam organisasi, tentunya akan memberikan kinerja yang semakin baik.

### Komitmen Berkelanjutan terhadap Kinerja

Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen berkelanjutan maka semakin tinggi pula kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nurandini dan Eisha (2018), Nurbiyati dan Kunto (2018), Muhammad dan Edy (2015) serta Sapitri (2016) yang membuktikan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Komitmen berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan bertahan dalam suatu organisasi. Komitmen berkelanjutan dalam penelitian ini dilihat dari sikap berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan, sikap bertahan pada perusahaan karena merupakan kebutuhan, sikap banyak pertimbangan bila keluar organisasi, sikap merasa berat bila meninggalkan organisasi (Nurandini, 2014). Individu dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Adanya alasan yang dimiliki individu untuk bertahan terutama faktor ekonomi, membuat individu tersebut berusaha memberikan

kinerja yang semakin baik. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen berkelanjutan, akan berdampak pada kinerja yang semakin baik.

### **Komitmen Normatif terhadap Kinerja**

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen normatif maka semakin tinggi pula kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurandini dan Eisha (2018), Nurbiyati dan Kunto (2018), Muhammad dan Edy (2015), Sapitri (2016) serta Dwi, dkk (2017) yang membuktikan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Komitmen Normatif yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis. Komitmen Normatif dalam penelitian ini terdiri dari indikator perasaan bersalah meninggalkan perusahaan, Memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari perusahaan, tetap bertahan merupakan kewajiban, memiliki rasa bertanggung jawab terhadap perusahaan (Nurandini, 2014). Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan mempunyai kewajiban untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi, dan akan berusaha terus untuk dapat menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya diuntungkan berada dalam organisasi, sikap yang demikian akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan BUMN X di Semarang maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula kinerja. Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, berarti bahwa semakin tinggi komitmen berkelanjutan maka semakin tinggi pula kinerja. Komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga semakin tinggi komitmen normatif maka semakin tinggi pula kinerja.

### **Saran**

Saran dibuat berdasarkan nilai terendah dari masing-masing indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative yang dipersepsikan oleh responden. Berikut adalah saran yang dapat diberikan:

1. Pada variabel komitmen afektif, indikator terendah yang dipersepsikan responden adalah mengenai perasaan bangga terhadap perusahaan. Dengan demikian dibutuhkan hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi yang bisa dimulai dari pola komunikasi antara karyawan dengan rekan kerja maupun pimpinan dan dalam organisasi, dengan tujuan penumbuhan perasaan memiliki dan bangga terhadap organisasi.
2. Pada variabel komitmen berkelanjutan, indikator terendah mengenai harapan karyawan untuk mendapatkan keuntungan jika bertahan dalam organisasi. Dengan demikian diperlukan adanya kebijakan terkait kompensasi yang diberikan kepada karyawan sehingga dari sisi ekonomi karyawan merasa tercukupi kebutuhannya dan



akan tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

3. Pada variabel komitmen normatif, indikator terendah yang dipersepsikan responden yaitu tanggungjawab karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian diperlukan adanya keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan maupun pengambilan keputusan, sehingga karyawan merasa diberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, serta menumbuhkan tanggungjawab dalam diri karyawan.

### Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Byars, Lloyd L., & Rue, Leslie W. (2008). *Human Resource Management*. (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Irwin
- Christina, T.S., Siti, M., dan Yusriyati, N.F., 2012. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT)". *Media Riset Akuntansi*. Vol. 2 No. 1.
- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks halaman 46
- Dwi, Syahril, Hardina. 2017. "Analisis Pengaruh Komitm n Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Radio Nebula Nada di Kota Palu". *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako* Vol.3 No.1 (hlm. 138-152) Januari 2017. Palu.
- Joni, Komang Udayana. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Nusa Baruna Cabang Singaraja Tahun 2015. Vol 5 Nomor 1 Tahun 2015.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta:BPFE
- Memari, Negin. 2013. The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance, "A study of Meli bank". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* 5 (5).
- Nurbiyati, Titik dan Kunto Wibisono. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu dan Normatif Terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis* Vol. 22, No. 1: 21 – 37.
- Nurandini, Arina dan Eisha Lataruva (2014), Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jakarta*.
- Rahardja, Edi & Fadel Muhammad Reza Piliang. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisational terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Perum Perumnas Regional 5 Semarang). *Diponegoro Journal of Management* Vol.4 No.4, Tahun 2015, halaman 1-3.
- Respatiningsih, Ida & Frans Sudirjo. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang* Vo. 4, No. 3.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat
- Sapitri, Ranty. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area

Pekanbaru. *JOM Fisip* Vol.3 No.2  
Oktober 2016.

Srimulyani, Rochiyati, Bayu. 2017.  
Pengaruh Komitmen Organisasional  
terhadap Kinerja Karyawan dengan  
Organizational Citizenship Behavior  
(OCB) sebagai Variabel Moderating.  
The 6th University Research  
Colloquium 2017 Universitas  
Muhammadiyah Magelang.