



Analisis Reward terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja Karyawan Emdee Skin Clinic

Reward Analysis on Affective Commitment through Employee Job Satisfaction Emdee Skin Clinic

Agus Budhi Santosa ^{a*}, Erwin Tjahjuadi ^b

^a Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya, Indonesia

^b Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN, Surabaya, Indonesia

email: ^aagusbs@stieyapan.ac.id, ^berwin@stieyapan.ac.id

* corresponding author

INFO ARTIKEL

Article history

Menerima 25 Januari 2022

Revisi 10 Februari 2022

Diterima 15 Februari 2021

Online 1 Maret 2022

Keywords

Reward

Affective Commitment

Employee Satisfaction

Emdee

Entrepreneurial Intention

Please cite this article in APA style as:

A. B. Santosa., & E. Tjahjuadi. (2022).

Analisis Reward terhadap Komitmen

Afektif melalui Kepuasan Kerja

Karyawan Emdee Skin Clinic. MAPAN:

Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa

Nusantara, 7 (1), 26 - 36.

ABSTRACT

Employees are an important component in a company, related to how the company can achieve its goals. The purpose of this study was to determine the effect of reward on employee commitment through perceived satisfaction. The object used in this research is Emdee Skin Clinic in Surabaya. Data collection is specifically carried out by distributing questionnaires to the research sample. The sample was determined using non-probability sampling technique and obtained as many as 45 employees as research respondents. The analytical method used is smart PLS. Based on the test results, the conclusions that can be drawn in this study are Rewards make a positive contribution to Affective Commitment, Satisfaction makes a positive contribution to Affective Commitment, Rewards make a positive contribution to Satisfaction.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Karyawan merupakan komponen perusahaan yang penting untuk diperhatikan, bahkan dapat dianggap sebagai aset perusahaan yang perlu dijaga dengan baik. Karyawan yang merasa bangga dan bahagia bekerja di suatu perusahaan tentu didasari oleh perlakuan baik yang diberikan perusahaan. Adapun rasa puas yang dirasakan karyawan akan dicerminkan melalui bagaimana mereka menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini tentu akan baik bagi perusahaan. Melalui karyawan dengan kinerja yang baik, sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan atau goalnya.

Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan mengidentifikasi hal-hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini meneliti perusahaan yang bergerak dibidang klinik kecantikan di Surabaya. Delgado (2018) menyebutkan bahwa faktor yang mendukung kinerja karyawan adalah *reward*. Hal ini dikarenakan *reward* adalah suatu imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan, karena telah berperilaku baik, melakukan suatu prestasi,. Adapun perusahaan memiliki sistem *reward* yakni sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material. *Reward* adalah proses yang mengarahkan dan mempertahankan kinerja. Efektivitas kerja karyawan dapat menginspirasi mereka untuk pekerjaan mereka dan dapat membawa lebih banyak memberikan motivasi dengan pemberian *reward* dan lebih banyak komitmen dari pekerjaan mereka. (Sohail, *et al*, 2016:3).

Selanjutnya, Selain *reward*, komitmen organisasional (termasuk komitmen) juga dibutuhkan untuk peningkatan kinerja sebuah perusahaan. Mathis dan Jackson menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi. Komitmen akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2015). Dalam penelitian oleh Ping *et al.*, (2012) karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2016). Mowday, Porter dan Streers (2013) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya, dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya. Selain *reward* dan komitmen, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebab mendapatkan kepuasan kerja di tempat kerja merupakan salah satu tujuan seorang karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu dari sisi karyawan dan sisi perusahaan. Kepuasan kerja dari sisi karyawan akan memunculkan perasaan senang dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2016). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2015). Menurut Judge *et al.*, (2012), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Korelasi yang cukup kuat juga bisa di tunjukan pada penelitian terdahulu antara kepuasan kerja dan komitmen.

Meyer *et al.* (2015) membuktikan bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan komitmen. Selain itu, pembuktian selanjutnya juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Newstrom (2014) dalam konsep *Performance-Satisfaction-Effort Loop* yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Han *et al.*, 2012). Adapun Robbins (2012), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penelitian tentang hubungan antara *reward*, komitmen, dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Wardhani, Winda K. dkk (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Reward* terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT.ABC Malang”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja, ketika

kepuasan kerja tinggi maka kepuasan kerja menjadi pengaruh tidak langsung antara kepuasan dan komitmen organisasi”.

Berdasarkan uraian terkait dengan komitmen organisasional tersebut, maka peneliti melakukan observasi lebih lanjut terhadap 15 orang karyawan melalui wawancara. Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh alasan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan disebabkan oleh minimnya alternatif lain yang bisa mereka jalani ketika meninggalkan perusahaan yaitu sebesar 55% responden, sedangkan sebanyak 45% responden yang lain menjawab bahwa mereka merasa menjadi bagian perusahaan karena sudah bekerja di perusahaan sejak perusahaan mulai beroperasi. Hal ini menunjukkan tingginya keterikatan emosional antara karyawan dengan organisasi dan rendahnya kesadaran dalam diri karyawan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Tabel 1. Data Lama Kerja Karyawan Tahun 2019-2021

No.	Lama Kerja	Jumlah Karyawan
1.	< 1 tahun	15 orang
2.	1 tahun	10 orang
3.	2 tahun	10 orang
4.	3 tahun	10 orang
Total		45 orang

Sumber data: Diolah data dari Emdee Skin Clinic Surabaya

2. Tinjauan Pustaka

Reward

Reward adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi atau menunjukkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Sandy & Faozen, 2017). *Reward* adalah sebuah metode yang digunakan untuk membuat seseorang termotivasi melakukan hal baik dan meningkatkan prestasi (Yuni, 2013). Sistem *reward* merupakan hal penting karena mendorong tercapainya hasil yang diinginkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai dan melebihi target dalam bekerja (Merchant & Stede dalam Kentjana & Nainggolan, 2018). *Reward* diukur dengan indikator *intrinsic reward* dan *ekstrinsic reward* (Edirisooriya dalam Kentjana & Nainggolan, 2018).

Menurut Pitts (dalam Edirisooriya 2014:313) *Reward* adalah keuntungan yang timbul dari melaksanakan tugas, menjalankan pelayanan, atau mengambil tanggung jawab. Chin-Ju (dalam Sajuyigbe, Bosede & Adeyami 2013:28) menyatakan bahwa penghargaan dapat berupa uang, perhatian dan pujian atau gabungan dari keduanya. Kinerja kelompok yang berhubungan dengan skema penghargaan sebuah kelompok atau tim dari karyawan dengan pembayaran tunai untuk mencapai target yang telah disetujui.

Sementara Huselid (dalam Sajuyigbe et al 2013:28) memandang *Reward* sebagai sebuah sistem yang memberikan kontribusi terhadap kinerja dengan menghubungkan kepentingan karyawan kepada mereka yang berasal dari tim dan organisasi, sehingga meningkatkan usaha dan kinerja. Hasibuan (2016) menyampaikan *reward* adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Dari beberapa pengertian penghargaan (*reward*) di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penghargaan (*reward*) selain menjadi kebutuhan karyawan juga berguna sebagai alat oleh perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga antara perusahaan dan karyawan terjalin hubungan *simbiosis mutualisme* (hidup bersama dan saling menguntungkan) karena karyawan yang telah memberikan segala kemampuannya untuk diberikan kepada organisasi dan untuk selanjutnya sudah menjadi tugas organisasi untuk memberikan penghargaan (*reward*).

Komitmen Afektif

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Hasmarini dan Yuniawan (2008:102) komitmen afektif adalah kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepeham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi. Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi untuk tetap berada dalam organisasi karena ia mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut. Definisi komitmen afektif menurut Lease (1998 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004:248) yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut.

Komitmen Afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa karyawan yang memiliki Komitmen Afektif yang kuat akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja oleh karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam hatinya. Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai- nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional seorang karyawan pada pimpinan atau organisasi dengan menunjukkan sikap positif terhadap tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan dalam organisasi. Dimana indikator komitmen afektif yaitu meliputi *personal characteristic, structural characteristic, job-related characteristic, and work experiences*.

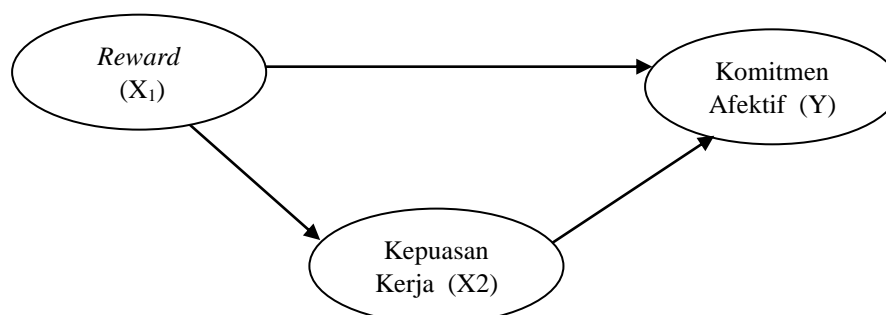
Kepuasan Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (2015) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi. Menurut Luthans (2017) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang dan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Yuki dalam Usman, 2016). Locke dalam Usman (2016) mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan

Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penyusunan model penelitian didasari dan dirancang berdasarkan dari beberapa landasan teori dan penelitian terdahulu.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal. Penelitian kausal merupakan penelitian yang meneliti hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih, sehingga dapat menjelaskan dampak perubahan variasi nilai dalam suatu variabel terhadap perubahan variasi nilai dalam satu atau lebih variabel lain (Silalahi, 2012:33).

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menyajikan tahap lebih lanjut dari observasi. Setelah memiliki seperangkat skema klasifikasi, peneliti kemudian mengukur besar atau distribusi sifat-sifat tersebut di antara anggota-anggota kelompok tertentu. Dalam hal ini muncul peranan teknik-teknik statistik seperti distribusi frekuensi, tendensi sentral, dan dispersi (Silalahi, 2012:27-28).

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2016), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful (Ghozali, 2016), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Menurut Ghozali (2016), tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen. Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan weight estimate, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (Ghozali, 2016).

4. Hasil dan Pembahasan

Intrepretasi Hasil PLS

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Langkah selanjutnya adalah menilai *outer model* (*Measurement Model*) dengan melihat *Outer Loading* dan *Composite Reliability* dari konstruk.

1. Outer Loading

Outer Loading, hasil pengujian pertama dengan PLS ini menghasilkan *Outer Loading* sebagai berikut:

Tabel 2. Outer Loading

	Factor Loading (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1.1 <- REWARD (X1)	0.681316	0.621329	0.232614	0.232614	2.928952
X1.2 <- REWARD (X1)	0.727355	0.646913	0.230164	0.230164	3.160161

X1.3 <- REWARD (X1)	0.628513	0.586954	0.292616	0.292616	2.147907
X2.1 <- KEPUASAN (X2)	0.943746	0.878333	0.219294	0.219294	4.303566
X2.2 <- KEPUASAN (X2)	0.339353	0.312172	0.298299	0.298299	1.137627
X2.3 <- KEPUASAN (X2)	0.859954	0.798237	0.246586	0.246586	3.487440
Y1 <- KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.248609	0.211645	0.451146	0.451146	0.551062
Y2 <- KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.840500	0.717419	0.218597	0.218597	3.844968
Y3 <- KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.667872	0.563276	0.274287	0.274287	2.434938

Sumber : Data diolah, 2022

Validitas Indikator : Nilai *Factor Loading* lebih besar dari 0,5 dan atau nilai T-Statistic lebih besar dari 1,645 (nilai Z pada $\alpha = 0,10$). *Factor Loading* merupakan korelasi antara indikator dengan variabel, jika lebih besar dari 0,5 maka korelasi disebut valid dan jika nilai T-Statistic lebih besar dari 1,645 maka korelasinya disebut signifikan.

Berdasarkan pada tabel outer loading di atas, maka pada variabel dengan **indikator reflektif Yaitu Reward, Kepuasan dan Komitmen Afektif**, dimana tidak seluruh indikator ketiga variabel tersebut memiliki *loading factor* (original sample estimate) lebih besar dari 0,50 dan atau signifikan (Nilai T-Statistic lebih dari nilai Z $\alpha = 0,10$ (10%) = 1,645), sehingga indikator yang memiliki *loading factor* (original sample estimate) lebih besar dari 0,50 dan atau signifikan (Nilai T-Statistic lebih dari nilai Z $\alpha = 0,10$ (10%) = 1,645)tersebut adalah menjadi pengukur/indikator variabel tersebut. Secara keseluruhan hasil estimasi telah memenuhi *Convergen validity* dan validitas baik.

2. Discriminant Validity

Discriminant Validity pada indikator reflektif dapat dilihat pada cross loading. Cara lain untuk menilai Discriminant Validity dilakukan dengan cara membandingkan *square root average variance extracted*(AVE) untuk setiap variabel dengan nilai korelasi antara variabel. Model mempunyai Discriminant Validity yang tinggi jika akar AVE untuk setiap variabel lebih besar dari korelasi antara konstruk (Ghozali,2008). Jika nilai akar AVE lebih tinggi dari pada korelasi antar variabel yang lain, maka dapat dikatakan hasil ini menunjukkan bahwa Discriminant Validity yang tinggi.

Tabel 3 average variance extracted(AVE)

	AVE
REWARD (X1)	0.462755
KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.404766
KEPUASAN (X2)	0.581779

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel diatas model Pengukuran berikutnya adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE) , yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Konvergen Nilai AVE lebih besar 0,5 juga menunjukkan kecukupan validitas yang baik bagi variabel laten. Pada variabel indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *Average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk(variabel). Diperkirakan model yang baik apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk (variabel) Reward, Kepuasan dan Komitmen Afektif memiliki nilai lebih kecil dari 0,5, sehingga validitasnya rendah.

3. Composite Reliability

Composite Reliability adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya untuk di andalkan. Bila suatu alat di pakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya yang diperoleh relative konsisten maka alat tersebut reliable. Dengan kata

lain, reliabilitas menunjukkan suatu konsistensi alat pengukur dalam gejala yang sama. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. Reliabilitas Data

	Composite Reliability
REWARD (X1)	0.720275
KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.633528
KEPUASAN (X2)	0.785430

Sumber : Data diolah

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai *composite reliability*, konstruk reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Komitmen Afektif memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.633528 atau variable tersebut nilai reliabilitasnya lebih kecil dari 0,7. Sehingga kurang reliabel, tetapi untuk variabel Reward dan Kepuasan memiliki nilai Composite Reliability masing-masing 0,720275 dan 0,785430 atau keduanya diatas 0,7 sehingga dikatakan Reliabel.

Variabel dengan indikator formatif tidak dapat dianalisis dengan melihat *convergen validity dan composite reliability*. Oleh karena variabel dengan **indikator formatif yaitu Kepuasan** pada dasarnya merupakan hubungan regresi indikator ke variabel , maka cara menilainya adalah dengan melihat nilai koefisien regresi dan signifikansi dari koefisien regresi tersebut. Jadi dilihat nilai **outer weight** masing-masing indikator dan nilai signifikansinya.

Evaluasi Pengujian Struktural Model (inner Model)

Pengujian *Inner Mode* latau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Setelah mengenai hubungan yang signifikan antara variabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis untuk masalah Komitmen Afektif. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Statistik uji yang digunakan adalah uji statistik uji t. (ghozali, 2008). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodnees-fit* model. Pengujian ienner model dapat dilihat dari nilai R-Square pada persamaan antar variabel latent. Sebagai berikut :

Tabel 5. R-Square

	R Square
REWARD (X1)	
KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.155558
KEPUASAN (X2)	0.045619

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas bahwa Terdapat dua nilai Nilai R^2 yang pertama adalah Nilai R^2 untuk Kepuasan = 0.045619. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan masalah Kepuasan sebesar 4,56% sedangkan sisanya (95,44%) dijelaskan oleh variabel lain selain Reward.

Kemudian nilai R^2 yang kedua adalah Nilai R^2 untuk variabel Komitmen Afektif = 0,155558 hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan masalah Komitmen Afektif sebesar 15,55%, sedangkan sisanya 84,55% dijelaskan oleh variabel lain selain Reward dan Kepuasan yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Komitmen Afektif dipengaruhi oleh Reward dan

Kepuasan sebesar 15,55% sedang sebesar 84,55% dipengaruhi oleh variabel lain selain Reward dan Kepuasan. Selanjutnya dapat dilihat koefisien path pada inner model.

Tabel 6. Inner Weights

	Path Coefficients (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
REWARD (X1) -> KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.277555	0.300217	0.181725	0.181725	1.927333
KEPUASAN (X2) -> KOMITMEN AFEKTIF (Y)	0.227137	0.220229	0.162492	0.162492	1.897832
REWARD (X1) -> KEPUASAN (X2)	0.213587	0.242333	0.104653	0.104653	2.040900

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diperoleh: (1) Reward berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dengan koefisien path sebesar 0.277555, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 1.927333 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645, maka Signifikan (positif); (2) Kepuasan berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dengan koefisien path sebesar 0.227137, dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 1.897832 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645, maka Signifikan (positif); dan (3) Reward berpengaruh terhadap Kepuasan dengan koefisien path sebesar 0.213587 dapat diterima dimana nilai T-Statistic = 2.040900 lebih besar dari nilai $Z \alpha = 0,10$ (10%) = 1,645, maka Signifikan (positif).

Reward Berpengaruh terhadap Komitmen Afektif

Reward adalah suatu imbalan balas jasa yang diberikan kepada karyawan, karena telah berperilaku baik, melakukan suatu prestasi. Adapun perusahaan memiliki system *reward* yakni sebuah apresiasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh terhadap komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *reward* yang sesuai cenderung akan lebih berkomitmen. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan nilai koefisien positif yang artinya ada pengaruh secara positif. Selanjutnya pada skor signifikansi diketahui memperoleh nilai kurang dari taraf signifikansi yang ditentukan, sehingga memiliki arti terdapat pengaruh yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan hipotesis yang mengasumsikan bahwa “terdapat pengaruh *reward* terhadap komitmen”, sehingga H1 pada penelitian ini **diterima**.

Hasil ini mendukung penelitian Wardhani et al (2015) yang menunjukkan signifikan pada pengaruh *reward* terhadap Komitmen hasil yang menguatkan asumsi bahwa *reward* secara signifikan mempengaruhi Komitmen. Hal ini sejalan dengan teori definisi yang dikemukakan oleh Mangkunegara dan Octorend (2015) bahwa *reward* sebagai peningkatan semangat kerja yang lahir dari serangkaian kegiatan yang mengarah pada individu dalam meraih suatu tujuan.

Data statistik deskriptif pada variabel *reward* yang dikemukakan menunjukkan jawaban responden memiliki skor tertinggi pada pernyataan “saya merasa termotivasi terhadap kenaikan gaji yang diberikan pimpinan”. Ini menunjukkan bahwa karyawan Emdee merasa termotivasi ketika perusahaan menerapkan kenaikan pada upahnya. Sedangkan pada variabel komitmen, skor tertinggi diperoleh pada pernyataan “saya tidak memiliki keinginan untuk mencari kerja di klinik lain dan nyaman untuk terus bekerja di Emdee”, yang menunjukkan bahwa karyawan Emdee bersedia untuk bertahan lebih lama lagi di Emdee.

Adanya *reward* dengan adanya kenaikan pada upah karyawan. Hal ini karena seluruh responden penelitian merupakan pegawai *outsourcing* yang notabene tidak ada jaminan jenjang karier hingga adanya potongan upah sebagai jasa perusahaan penyedia *outsourcing*. Pada pernyataan bahwa mereka termotivasi dengan adanya kenaikan upah dapat menjadi suatu pencerahan tersendiri bagi Emdee dalam kaitannya memotivasi karyawan dengan sistem *rewarding*.

Selain itu, responden penelitian memiliki kecenderungan untuk berkomitmen tinggal di perusahaan dan tidak mencari kerja di klinik lain. Ini merupakan cerminan dari sejumlah responden memang didominasi oleh karyawan perempuan dengan persentase 84,5%, yang secara tidak langsung mencerminkan adanya kemungkinan untuk menciptakan hubungan yang bersifat kekeluargaan. Ditambah, responden pada penelitian ini didominasi pula oleh karyawan dengan rentang usia 24-30 tahun sebanyak 77,4%, yang merupakan usia dalam mencari pekerjaan dengan jenjang karier yang pasti. Oleh karena itu, tidak heran jika jawaban responden cenderung berorientasi pada kenaikan upah serta tidak ingin mencari karier selain di perusahaan tersebut.

Dalam rangka mempertahankan komitmen yang ada pada diri karyawan tersebut, maka penting bagi Emdee dalam meningkatkan *reward* pada karyawannya. Sebagaimana telah ditemukan, bahwa *reward* secara signifikan berpengaruh positif pada munculnya komitmen, maka dalam hal ini penting pula bagi perusahaan untuk memastikan motivasi dalam diri karyawan, salah satunya melalui sistem *reward*. Ketika semangat yang melahirkan motivasi ini diimbangi dengan individu karyawan yang mempunyai komitmen akan memunculkan perasaan bangga bahkan bersedia berinovasi demi kemajuan perusahaan sehingga *reward* dapat secara lebih khusus diakui berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

Reward Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan salah satu komponen psikologis yang berlaku sebagai satu dari sekian kebutuhan dasar manusia. Ketika individu merasa adanya kepuasan dalam dirinya terhadap sesuatu, maka ia cenderung berperilaku positif. Sebaliknya, individu yang tidak merasa puas dengan sesuatu, cenderung berperilaku yang tidak menyenangkan, karena segala sesuatu tidak sesuai atau tidak sejalan dengan yang diharapkan.

Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Hasil pengaruh tidak langsung menggunakan *sobel test* menunjukkan nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf yang ditentukan, sehingga memiliki arti bahwa secara signifikan kepuasan yang dirasakan memiliki peran positif dalam kaitannya memperantarai kedua variabel. Temuan ini sejalan dengan hipotesis yang mengasumsikan bahwa “terdapat pengaruh *reward* terhadap komitmen melalui kepuasan kerja”, sehingga H2 pada penelitian ini diterima.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wardhani, dkk (2015) yang menunjukkan bahwa penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *reward* yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja, ketika kepuasan kerja tinggi maka pengaruh *reward* terhadap komitmen akan tinggi melalui ukuran kepuasan. Ping *et al.*, (2012) karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan.

Adapun *reward* sebagai variabel independen dalam penelitian ini memainkan dua peran sebagai variabel yang mempengaruhi dua variabel lainnya, dalam hal ini terhadap variabel kepuasan dan variabel komitmen. Dari koefisien beta antara variabel *reward* terhadap komitmen dan *reward* terhadap kepuasan yang disebutkan, bila dibandingkan dengan nilai *sobel* 1,889 yang menunjukkan adanya korelasi positif pada variabel kepuasan sebagai perantara *reward* terhadap komitmen. Secara khusus, temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan berhasil menjadi perantara terhadap munculnya komitmen dalam diri karyawan. Adapun dalam melahirkan perasaan puas itu sendiri, karyawan membutuhkan adanya *reward* dalam diri karyawan.

Reward yang berupa *reward* dalam hal ini merupakan suatu pendorong yang mempengaruhi komitmen yang pada dasarnya komitmen merupakan derajat sejauh mana karyawan percaya dan menerima untuk tetap tinggal di perusahaan. Karyawan yang memiliki *reward* tinggi dalam dirinya akan menjadikan kepuasan sebagai sarana psikologis untuk mencapai kebutuhan, sehingga secara lebih khusus melalui kepuasan yang dirasakan, kinerja karyawan dapat diukur tingkat komitmen karyawan. Dengan demikian, pengaruh *reward* dapat meningkatkan komitmen karyawan melalui kepuasan yang diperoleh karyawan dari adanya dorongan motivasi bekerja.

Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Komitmen melalui Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja juga dapat diberikan dengan rasa kenyamanan dalam bekerja antar karyawan, di Emdee skin clinic sudah terbentuk struktur organisasi pada setiap divisi untuk mengurangi resiko adanya kesenjangan sosial. Hal tersebut dimaksudkan untuk meratakan perlakuan dan kebijakan untuk semua karyawan di Emdee Skin Clinic. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa termotivasi secara tidak langsung akan melahirkan kepuasan dalam diri karyawan sehingga memunculkan lahirnya komitmen dalam diri karyawan.

Sejalan dengan Mangkunegara dan Octorend (2015) bahwa motivasi sebagai peningkat semangat kerja yang lahir dari serangkaian kegiatan yang mengarah pada individu dalam meraih suatu tujuan. Ketika semangat yang melahirkan motivasi ini diimbangi dengan individu karyawan yang mempunyai komitmen akan memunculkan perasaan bangga bahkan bersedia berinovasi demi kemajuan perusahaan. Hal ini berdasarkan teori komitmen yang menyatakan bahwa komitmen dalam diri individu akan melahirkan perasaan terikat secara emosional dengan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *reward* maka semakin tinggi pula tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. *reward*, komitmen organisasional (termasuk komitmen) juga dibutuhkan untuk peningkatan kinerja sebuah perusahaan.

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi. Komitmen yang dimiliki karyawan akan senantiasa ditunjukkan dengan keinginan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2015). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2015). Menurut Judge *et al.*, (2012), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Korelasi yang cukup kuat juga bisa ditunjukkan pada penelitian terdahulu antara kepuasan kerja dan komitmen.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini diantaranya bahwa *Reward* yang diberikan kepada karyawan Emdee Clinic memberikan kontribusi yang positif terhadap Komitmen Afektif. Sedangkan dari rumusan masalah kedua diperoleh bahwa Kepuasan Kerja karyawan Emdee Clinic memberikan kontribusi yang positif terhadap Komitmen Afektif. Dan rumusan masalah yang terakhir adalah *Reward* memberikan kontribusi yang positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan Emdee Clinic.

6. Referensi

- Delgado, F. S., Yap, F. M., & Luces, R. L. (2018). Level of Work Motivation: Its Relationship to Job Performance of Non-academic Staff at CapSU System. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 238-246
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. (Edisi Ke 4)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S. N. (2012). Komitmen dalam organisasi yang dipengaruhi. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.14, NO. 2*, 109-117.
- Hasibuan, M. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Judge, T. d. (2012). Relationship of core self-evaluations traits— self-esteem, generalised selfefficacy, locus of control, and emotional stability— with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 318-328.
- Mathis, R. &. (2016). *Human Resources Management (10th Ed)*. Jakarta: Salemba Empat
- Newstrom, J. W. (2014). *Organizational behavior, Twelfth Edition*. New York: McGraw Hill
- Ping, H. M. (2012). Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 79-97.
- Robbins, S. &. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. (2016). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Silalahi, U. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Reflika Aditama.
- Suwatno, H. d. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2016). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan) . *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 1-7.
- Sopiah. (2015). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.