

# ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI HOTEL SWISS-BELINN MANYAR, SURABAYA

**Monica Christella Hackim, Lany Marlin Dasmase**

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

E-mail: [monicahackim2402@gmail.com](mailto:monicahackim2402@gmail.com) , [lanymarlin1403@gmail.com](mailto:lanymarlin1403@gmail.com)

**Abstrak :** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Afektif dan Kepuasan Kerja karyawan Hotel Swiss-Belinn Manyar. Hotel Swiss-Belinn Manyar merupakan salah satu hotel internasional bintang-3 di Surabaya yang terletak di daerah timur kota Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square (PLS)*. Hasil menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Sedangkan Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif, sehingga Kepuasan Kerja terbukti bukan merupakan variabel perantara antara Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif.

**Kata Kunci :** *Work Motivation, Job Satisfaction, Affective Commitment*

**Abstract :** The aim of this research is to find the influence of Job Motivation related to Affective Commitment through Job Satisfaction at Swiss-Belinn Hotel Manyar. Swiss-Belinn Hotel Manyar is one of 3 star international hotel in Surabaya that is located in the east of Surabaya. This thesis is a quantitative research. The analysis technique used are Partial Least Square (PLS). The results show that the influence of Work Motivation to Job Satisfaction is positive and significant. The influence of Work Motivation to Affective Commitment also positive and significant. While Job Satisfaction has positive influence but does not have significant effect on Affective Commitment. So that, Job Satisfaction proved to be not an mediation variable between Work Motivation and Affective Commitment.

**Keyword :** Work Motivation, Job Satisfaction, Affective Commitment

## PENDAHULUAN

Karyawan merupakan salah satu faktor produksi penting dalam sebuah perusahaan. Sekalipun kemajuan teknologi telah mendominasi faktor produksi namun sampai saat ini arti penting karyawan masih belum dapat tergeser (Khoiroh, 2012). Hal ini berarti bahwa karyawan merupakan faktor penentu bagi keberhasilan berjalannya sebuah kegiatan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Secara tidak langsung, karyawan berbicara mengenai efisiensi dan efektivitas sebuah perusahaan (Simamora, 2006). Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan

produktivitas harus melibatkan karyawan karena karyawan tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins & Judge, 2008).

Setiap karyawan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja serta kualitas kerja yang baik. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2006, p.73). Pentingnya motivasi menuntut pihak manajemen untuk memberikan perhatian untuk para karyawan dalam bekerja dengan cara melakukan usaha pemotivasian pada karyawan perusahaan melalui serangkaian usaha tertentu sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan, sehingga motivasi dalam bekerja akan tetap terjaga.

Motivasi tidak hanya berasal dari pimpinan saja (eksternal) tapi juga pada karyawan (internal) yang digunakan untuk melancarkan pekerjaan yang ada. Dengan motivasi dari diri sendiri maupun pimpinan para karyawan maka tujuan yang diinginkan oleh perusahaan bisa tercapai dengan baik, sehingga prestasi karyawan menjadi lebih meningkat (Putri, 2014).

Selain motivasi kerja, komitmen organisasional (termasuk komitmen afektif) juga dibutuhkan dalam peningkatan kinerja sebuah perusahaan. Mathis dan Jackson menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2008, p.155). Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan (Ping *et al.*, 2012). Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2011, p.122). Mowday, Porter dan Streers 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 (Munandar, 2004, p.75).

Selain motivasi kerja dan komitmen afektif, 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, 2011). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2008, p.202). Menurut Judge *et al.*, (2001), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan korelasi yang cukup kuat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Meyer *et al.* (2002) membuktikan bahwa terdapat

korelasi yang cukup kuat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. Pembuktian ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Newstorm (2007) 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).

Bila Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan Hotel Swiss-Belinn cenderung tinggi, Komitmen Afektif karyawan cenderung sebaliknya. Karyawan cenderung memiliki Komitmen Afektif yang rendah. Penulis dapat mengatakan demikian karena sewaktu penulis melakukan percakapan informal terhadap karyawan hotel, beberapa karyawan mengatakan bahwa jika ada kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik maka tidak menutup kemungkinan untuk pindah pekerjaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja.

## **TEORI PENUNJANG**

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang ingin dilakukannya (Khan dan Mufti, 2012). Menurut Herzberg dalam Siagian (2002, p.290), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :
  - a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).  
Pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau hobi membuat karyawan menyenangi pekerjaan tersebut sehingga timbul motivasi kerja pada diri karyawan.
  - b. Kemajuan (*advancement*).  
Kemajuan yang dimaksud adalah kenaikan karir kerja seorang karyawan. Setiap karyawan memiliki impian untuk jenjang karir yang lebih baik. Adanya peluang untuk mengembangkan karir berdampak pada timbulnya motivasi kerja yang kuat.
  - c. Tanggung jawab (*responsibility*).  
Banyak atau sedikitnya tanggung jawab seorang karyawan tergantung pada jabatan masing – masing. Semakin tinggi jabatan karyawan, maka semakin banyak pula tanggung jawabnya. Karena itu, semakin banyak tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan maka semakin besar pula motivasi yang timbul dari dalam dirinya untuk mengerjakan tanggung jawab tersebut.
  - d. Penghargaan (*recognition*).  
Pada umumnya, organisasi memberikan penghargaan, misalnya kontes atau *employee of the month* dengan tujuan untuk memotivasi karyawan agar bekerja sebaik mungkin. Semakin besar penghargaan yang akan diberikan, maka semakin besar pula motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih giat.
  - e. Pencapaian (*achievement*).  
Pencapaian yang dimaksud adalah keberhasilan seorang karyawan untuk

- mencapai target penghasilan yang didambakan oleh pribadi karyawan tersebut. Keinginan karyawan untuk mencapai target yang diinginkan oleh dirinya sendiri membuat karyawan tersebut memiliki motivasi untuk bekerja lebih giat.
2. Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
    - a. Administrasi dan kebijakan perusahaan.  
Kesesuaian yang dirasakan karyawan terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga timbul motivasi kerja.
    - b. Penyeliaan.  
Motivasi karyawan tinggi bila memiliki atasan yang selalu mendukung dan dapat diandalkan sehingga bisa dijadikan sebagai panutan dalam berkarir.
    - c. Gaji.  
Karyawan merasa termotivasi apabila gaji yang diberikan sesuai dengan harapan.
    - d. Hubungan antar pribadi.  
Karyawan yang memiliki motivasi akan selalu berupaya untuk membangun kerjasama dengan rekan kerja agar menciptakan suasana kerja yang kondusif.
    - e. Kondisi kerja.  
Jika kondisi kerja seperti suasana kerja, lingkungan, seragam, dan fasilitas kerja tersedia dengan baik maka akan berdampak pada motivasi kerja karyawan.

### **Komitmen Afektif**

Menurut Han *et al.*, (2012, p.109) komitmen afektif merupakan salah satu kategori dari komitmen organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan.

Komitmen afektif 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 (Han *et al.*, 2012, p.110). Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer *et al.*, 1993) adalah:

1. Loyalitas
2. Rasa bangga terhadap organisasi tempat karyawan bekerja
3. Ikut andil dalam pengembangan organisasi
4. Menganggap organisasinya adalah yang terbaik
5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2008, p.202). Sedangkan hal yang serupa juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2011, p.98) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Menurut Luthans & Youssef (2007) ada beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan berdasarkan JDI (*Job Descriptive Index*), yaitu:

1. Kepuasan dengan gaji (*Satisfaction with pay*)
2. Kepuasan dengan promosi (*Satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*Satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan dengan penyelia (*Satisfaction with supervisor*)
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*)

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatif. Eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar dua atau lebih variabel. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja. Variabel perantara berupa kepuasan kerja. Dan variabel dependen berupa komitmen afektif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Hotel Swiss-Belinn Manyar sejumlah 67 orang. Teknik pengambilan sample yang digunakan adalah sampling jenuh, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang di susun dengan menyediakan pilihan jawaban lengkap sehingga responden hanya perlu memberi tanda pada jawaban yang dipilih. Sumber data berupa data primer berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan kepada responden dan data sekunder berupa studi pustaka.

Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan pengolahan data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik. Model persamaan structural (SEM) adalah sekumpulan teknik – teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, p. 181).

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Motivasi Kerja (X1)**

Menurut Rimata (2014, p.14), motivasi dapat juga diartikan sebagai kekuatan seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Motivasi kerja diukur menggunakan indikator sebagai berikut:

- X11 Karyawan menyukai pekerjaan saat ini.
- X12 Karyawan merasa ada peluang untuk berkarir lebih lanjut.
- X13 Karyawan merasa tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan jabatan.
- X14 Karyawan merasa ada penghargaan yang diberikan atas hasil kerja.
- X15 Karyawan memiliki kesempatan untuk mencapai prestasi yang diharapkan.
- X16 Karyawan merasa sesuai atau cocok dengan kebijakan dan peraturan – peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- X17 Karyawan merasa atasan memberikan dukungan dan dapat diandalkan.

- X18 Karyawan merasa rekan kerja ikut andil dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman.
- X19 Karyawan merasa kondisi kerja mendukung dalam melakukan pekerjaan.
2. Kepuasan kerja (Y1)  
Kepuasan kerja didefinisikan secara operasional sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur menggunakan indikator sebagai berikut:
- Y11 Karyawan merasa promosi jabatan yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan.
- Y12 Hubungan yang terbentuk antara rekan kerja dan departemen lain berjalan dengan baik.
- Y13 Atasan dapat menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan.
- Y14 Karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan saat ini.
3. Komitmen Afektif (Y2)  
Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu: keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi. Komitmen afektif diukur menggunakan indikator sebagai berikut:
- Y21 Karyawan memiliki rasa setia terhadap Hotel Swiss-Belinn.
- Y22 Karyawan memiliki rasa bangga terhadap Hotel Swiss-Belinn.
- Y23 Karyawan ikut memberikan ide demi kemajuan Hotel Swiss-Belinn.
- Y24 Karyawan menganggap Hotel Swiss-Belinn adalah tempat terbaik untuk berkarir.
- Y25 Karyawan merasa Hotel Swiss-Belinn merupakan bagian dari diri karyawan sendiri.

## HASIL PENELITIAN

Dalam penelitian ini, jumlah responden pria adalah 29 orang dan jumlah responden wanita adalah 13 orang. Mayoritas responden berusia 21 - 30 tahun dan jangka waktu lama bekerja mereka mayoritas berkisar antara 1 – 2 tahun dengan setengah dari karyawan memiliki jenjang pendidikan terakhir SMU/SMK.

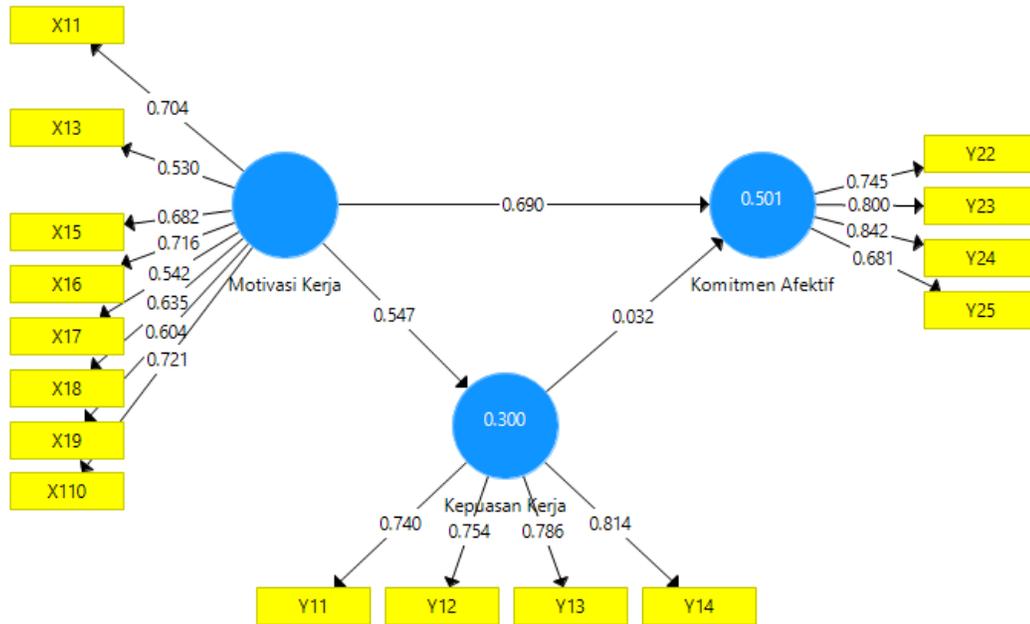
Nilai rata-rata indikator tertinggi dari motivasi kerja adalah pada indikator atasan memberikan dukungan kepada karyawan dengan nilai rata-rata 4.524 dan masuk kategori sangat baik. Sedangkan rata-rata indikator terendah terdapat pada indikator karyawan merasa adanya penghargaan yang diberikan atas hasil kerja dengan nilai rata-rata 4.119 dan masuk kategori baik.

Sedangkan indikator yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi pada kepuasan kerja adalah pada indikator pekerjaan yang karyawan kerjakan saat ini sesuai dengan minat karyawan dengan nilai rata-rata 4.310 dan termasuk pada kategori sangat baik. Sedangkan indikator dengan nilai rata-rata terendah terletak pada indikator karyawan merasa memiliki rekan kerja yang saling mendukung dengan nilai rata-rata 4.190 dan termasuk dalam kategori baik.

Untuk indikator komitmen afektif yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah pada karyawan memiliki rasa bangga terhadap Hotel Swiss-Belinn Manyar dengan nilai rata-rata 4.429 dan termasuk pada kategori sangat baik. Sedangkan

indikator dengan nilai rata-rata terendah terletak pada indikator karyawan merasa Hotel Swiss-Belinn Manyar merupakan tempat terbaik untuk berkarir dengan nilai rata-rata 4.119 dan termasuk dalam kategori baik.

### Analisis *Partial Least Square*



**Gambar 1. Model Struktural PLS**

Berdasarkan hasil perhitungan awal menggunakan PLS didapati beberapa indikator yang tidak valid, indikator yang tidak valid tersebut akan dihilangkan karena nilai dari indikator tersebut  $< 0.5$ . Indikator yang akan dihilangkan adalah dua indikator dari Motivasi Kerja X<sub>12</sub> dan X<sub>14</sub> yaitu adanya peluang untuk berkarir lebih lanjut dan adanya penghargaan yang diberikan. Dan satu indikator dari Komitmen Afektif Y<sub>21</sub> yaitu loyalitas karyawan. Dengan demikian indikator yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian ini.

### **Convergent Validity (Validitas Konvergen)**

Evaluasi pertama pada *outer model* adalah *convergent validity*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,500$ . Dari hasil penelitian ini diketahui nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel penelitian semuanya memiliki nilai lebih dari 0,500. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*. Semakin besar nilai *cross loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

### **Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)**

Evaluasi kedua pada *outer model* adalah *discriminant validity*. *Discriminant validity* diukur dengan menggunakan *cross loading*. Suatu indikator dikatakan

memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator terhadap variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap variabel lainnya. Berdasarkan nilai *cross loading* di penelitian ini, semua indikator pada variabel Motivasi Kerja, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memiliki *convergent validity* yang sesuai. Semakin besar nilai *cross loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

### ***Composite Reliability***

*Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat nilai *composite reliability* untuk variabel Motivasi Kerja, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0.70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

### ***Evaluasi Inner Model***

#### ***Nilai R-Square***

Evaluasi pertama pada *inner model* dilihat dari nilai *R-Square* atau koefisien determinasi. Nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah sebesar 0.300 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 30% sedangkan sisanya yaitu sebesar 70% dijelaskan oleh variabel lain.

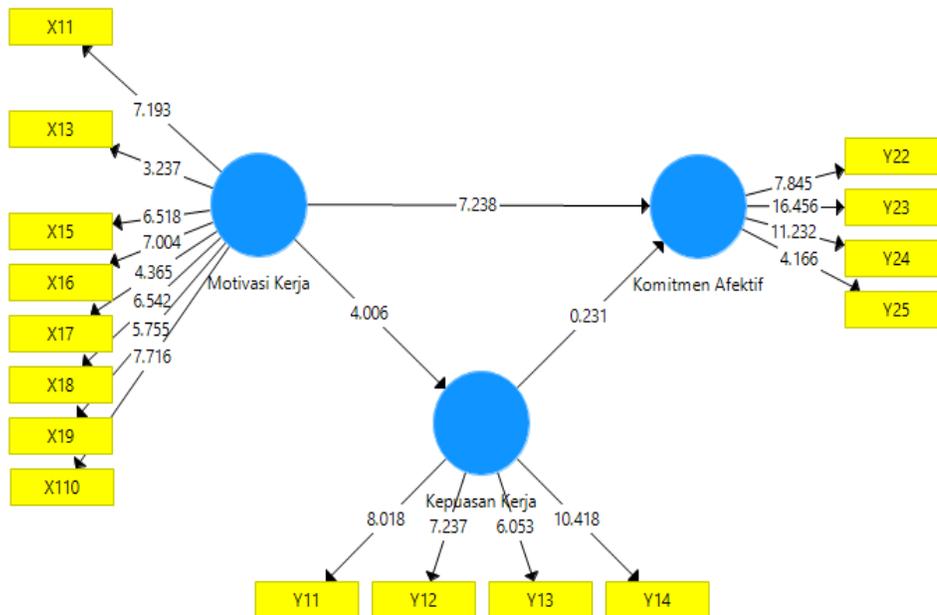
Nilai *R-Square* untuk Komitmen Afektif adalah sebesar 0.501 memiliki arti bahwa prosentase besarnya pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif adalah sebesar 50.1% sedangkan sisanya yaitu sebesar 49.9% dijelaskan oleh variabel lain.

Pada model *PLS*, penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai  $Q^2$ . Dari Tabel 7. Dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - 0.300) \times (1 - 0.501) \\ &= 0.6507 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.6507, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebesar 65.07%.

### *Bootstrapping*



**Gambar 2. *Bootstrapping***

### **Pembahasan**

Hasil pengolahan data menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka kepuasan kerja karyawan semakin tinggi juga. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabu (2005, p.24), yang mengatakan bahwa faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Menurut hasil kuesioner, banyak karyawan di Hotel Swiss-Belinn yang merasa atasan dapat memberikan dukungan yang signifikan di dalam pekerjaan yang mengakibatkan kepuasan kerja para karyawan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan kenyataan di lapangan dimana karyawan merasa bahwa atasan sangat mendukung karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Adanya peluang untuk berkarir lebih lanjut, menyukai pekerjaan, merasa cocok dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, serta hubungan antar personal yang mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman di Hotel Swiss-Belinn mampu membuat para karyawan memiliki komitmen untuk tetap bertahan menjadi karyawan di Hotel Swiss-Belinn serta rasa bangga yang tinggi, bahkan bersedia memberikan ide atau gagasan demi kemajuan Hotel Swiss-Belinn. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional sehingga semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat komitmen yang dimiliki karyawan juga semakin tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif tidak terbukti. Hasil penelitian ini sesuai dengan

penelitian yang dilakukan oleh Han *et al.* (2012), yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan lebih cenderung menunjukkan keterikatan secara emosional secara jangka panjang terhadap organisasinya, sedangkan Kepuasan Kerja yang cenderung bersifat sementara dalam ruang lingkup yang terbatas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, belum cukup mampu untuk dapat meningkatkan Komitmen Afektif karyawan.

Terdapat dugaan bahwa Kepuasan kerja bisa menjadi prediktor yang baik untuk komitmen berkelanjutan namun bukan untuk komitmen afektif karena dalam masa kerja yang belum lama, komitmen yang terbentuk terlebih dahulu adalah komitmen berkelanjutan. Meyer *et al.* (2009) mengatakan bahwa pegawai yang memiliki *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal karena pegawai menginginkannya. Pegawai yang memiliki *normative commitment* atau moral tetap tinggal karena pegawai merasa seharusnya melakukannya demikian, dan pegawai yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal karena merasa memerlukannya (Panggabean, 2004).

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawati (2007) dengan judul “Perbedaan Komitmen Kerja Berdasarkan Orientasi Peran Gender”, yang mana hasil penelitian tersebut jika dikelompokkan berdasarkan masa bekerja, maka diketahui bahwa komitmen tertinggi adalah pada kelompok subjek penelitian yang memiliki masa bekerja antara 2-10 tahun. Berdasarkan data responden tentang lama bekerja dapat dilihat bahwa rata-rata karyawan Hotel Swiss-Belinn masa kerjanya berkisar antara 1-2 tahun.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja bukan sebagai variabel perantara Motivasi Kerja dengan Komitmen Afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dapat berpengaruh langsung terhadap Komitmen Afektif tanpa harus memiliki Kepuasan Kerja terlebih dahulu, sehingga Kepuasan Kerja tidak terbukti sebagai variabel perantara untuk Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Han, *et al.* (2012), dimana Kepuasan Kerja juga tidak terbukti sebagai variabel perantara untuk *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Afektif. Sebagai contoh, karyawan yang merasa bahwa ada peluang untuk berkarir lebih lanjut di Hotel Swiss-Belinn (Motivasi Kerja) akan memilih untuk tetap bertahan menjadi karyawan di Hotel Swiss-Belinn (Komitmen Afektif), sekalipun pada saat itu karyawan tersebut belum mendapatkan promosi jabatan yang diinginkan (Kepuasan Kerja).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif.
4. Kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel perantara antara Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif.

## Saran

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif ternyata merupakan salah satu komitmen yang susah terbentuk dalam jangka waktu pendek. Sehingga disarankan bagi pihak Hotel Swiss-Belinn Manyar dalam membentuk komitmen afektif karyawan, jangan hanya berfokus kepada kepuasan kerja saja, karena karyawan yang puas bekerja belum tentu secara langsung dapat memiliki komitmen afektif.
2. Dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, pihak hotel dapat memberikan penghargaan kepada karyawan atas hasil kerjanya sehingga karyawan merasa hasil kerjanya dihargai.
3. Hasil penelitian ini menghasilkan dugaan bahwa komitmen yang terbentuk dalam jangka pendek adalah komitmen berkelanjutan (continuance) dan kepuasan kerja terbukti tidak mampu menjadi prediktor terbentuknya komitmen afektif. Sehingga untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan apakah kepuasan kerja dapat menjadi prediktor untuk komitmen berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

- Ferdinand, A. (2000). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Han, S.T., Nugroho, A., Kartika, E.W., Kaihatu, T.S. (2012). Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14 (2),109-117.
- Hasibuan, M.S.P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*, Cetakan ketujuh, Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits— self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability— with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80 – 92.
- Khan, W., Mufti, O. (2012), Effect of compensation on motivating employees in public and private banks of peshawar (BOK and UBL). *Journal of Basic and Applied J. Basic. Appl. Sci. Res.* Vol. 2, No. 5, Page 4616-4623.
- Khoiroh, M.M. (2012). Tingkat worker turnover pada multinational companies dan kaitannya dengan cultural adjustment. *Jurnal Ekonomi Studi Pembangunan*, Vol. 4 No. 1.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Mathis, L.R. & Jackson, J.H. (2011). *Human resources management (10<sup>th</sup> ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension of a test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Munandar, A.S., Sjabadhyni, B., Wutun, R.P. (2004). *Peran budaya organisasi dalam peningkatan kinerja perusahaan*. Depok: PIO Fakultas Psikologi UI.

- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suwatno. & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Panggabean, S.M. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ping, H., Murmann, S.K., Perdue, R.R. (2012). Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective commitment, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 3, 79-97.
- Purwanto, N. (2006). *Psikologi pendidikan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Putri, A.L. (2014). Hubungan motivasi dengan komitmen organisasi: kasus pada karyawan pada PT. Sucofindo cabang Dumai. *Jom FISIP*, Vol.1, No.2
- Rimata, E.P. (2014). *Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. POS Indonesia Yogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Dua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Wardhani, W.K., Susilo, H., Iqbal, M. (2015). Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tesis. Malang. Universitas Brawijaya