

PENGARUH MOTIVASI KERJA KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Winda Kusuma Wardhani
Drs. Heru Susilo, MA
Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, DBA
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang
Email : windakw@yahoo.com

Abstract : *This research is aimed to examine the effect of work motivation to organizational commitment through job satisfaction as intervening variable at PT.ABC Malang. Motivation theory used Herzberg's theory, which is hygiene factor and motivator factor. Research method used explanatory research method with quantitative approach. Data collection techniques used questionnaires distributed to 70 employees who have become permanent employees at PT.ABC Malang. Data analysis of this research is descriptive analysis and path analysis processed by IBM SPSS Statistic v.21. This research showed that work motivation affects organizational commitment through job satisfaction. If work motivation of employees is high, job satisfaction will be high, and high job satisfaction will increase organizational commitment.*

Keyword : *Work Motivation, Organizational Commitment, Job satisfaction*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.ABC Malang. Teori motivasi yang digunakan adalah teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Metode penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner kepada 70 karyawan yang merupakan karyawan tetap PT.ABC Malang. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *path* yang diolah menggunakan *IBM SPSS Statistic v.21*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Apabila motivasi kerja karyawan tinggi maka tingkat kepuasan kerja akan tinggi, dan ketika kepuasan kerja tinggi maka meningkatkan komitmen organisasional.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam memberi kontribusi mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu sumber daya manusia diharapkan mampu memberikan fungsi yang bermanfaat positif bagi perusahaan, masyarakat dan kepentingan individu. Pencapaian tujuan perusahaan dan kemampuan bersaing tersebut akan tergantung pada baik dan buruknya program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan. Salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan motivasi.

Motivasi merupakan hal yang mendorong, mendukung perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena adanya kemauan dan kesediaan bekerja. Terdapat teori motivasi dua

faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Nickels (2009:334), yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*. Faktor *motivator* merupakan faktor-faktor yang membuat para karyawan menjadi produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor faktor tersebut berkaitan dengan kadar pekerjaan. Sedangkan pada faktor *hygiene*, yang merupakan faktor-faktor pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi yang tidak selalu memotivasi para karyawan bila ditingkatkan.

Adanya pemberian faktor tersebut akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, para karyawan tidak hanya asal bekerja namun mereka akan merasa nyaman dan diperhatikan akan karirnya. Apabila hal tersebut terpenuhi maka penggunaan tenaga kerja berjalan dengan efektif

dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Upaya pemberian motivasi tersebut merupakan salah satu cara untuk mewujudkan komitmen kerja karyawan pada perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Nickels, dkk (2009:336) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan komitmen organisasional, bahwa “Pekerja (karyawan) yang tidak senang kemungkinan besar akan meninggalkan perusahaan dan perusahaan biasanya mengalami kerugian.” Pernyataan tersebut beranggapan apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Penelitian Alimohammadi dan Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional.

Komitmen karyawan pada organisasi itu sendiri merupakan gambaran suatu proses yang berjalan dimana para karyawan dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu karyawan dengan organisasi kerja, dimana mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

“Komitmen karyawan pada organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan melakukan terus pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, *continue commitment* merupakan kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan. Ketiga, komitmen normatif yaitu perasaan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan pada organisasi.” (Meyer dan Allen, 1991:7)

Namun tidak cukup dengan adanya dukungan motivasi untuk membentuk komitmen organisasional. Perusahaan juga butuh untuk mengetahui seberapa besar komitmen yang dimiliki oleh karyawan melalui kepuasan kerja pula.

Sehingga kepuasan dapat memediasi antara motivasi dan komitmen organisasional. Hal tersebut didukung oleh Mathis (2006:99-100) yang menyatakan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Pentingnya motivasi kerja karyawan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja, maka peneliti ingin mengetahui peran ketiga variabel tersebut pada PT.ABC Malang. PT.ABC Malang memiliki keunggulan menjadi *market leader* di pasar dalam negeri. PT.ABC ini juga sudah memiliki “*brand recognition*” untuk ethanol kualitas *food grade*, baik di pasar domestik maupun pasar internasional. Sehingga penulis tertarik untuk mengambil judul “***Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT.ABC Industrial Malang.***”

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka didapat beberapa rumusan masalah, yaitu:

1. Apakah faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja?

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi

Suatu perusahaan membutuhkan pemberian motivasi kepada karyawan yang berguna untuk mendorong karyawan untuk mewujudkan tujuan perusahaan itu sendiri. Pinder (1998) dalam jurnal Tremblay dan Blanchard (2009) mendefinisikan motivasi sebagai “Satu set kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun luar seorang individu, untuk memulai hubungan tingkah laku berkaitan dengan pekerjaan dan untuk menetapkan bentuk, pengawasan, intensitas dan kelangsungan”. Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi

sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Teori yang akan dibahas pada penelitian ini adalah teori kepuasan motivasi kerja yang dikemukakan oleh Herzberg, yaitu faktor higienis (*hygiene factor*) dan faktor motivator (*motivator factor*), disebut sebagai Teori Dua Faktor. Rivai (2009:840) menjelaskan dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfiers-satisfiers*).

Tabel 1. Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Higienis	Faktor Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Sumber: Luthans (2005:283)

Kedua faktor tersebut sudah menjadi hal umum yang ditemui pada permasalahan suatu perusahaan. Luthans (2005:283) menjelaskan :

“Faktor higienis bersifat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menyebabkan kepuasan. Akibatnya faktor tersebut menaikkan motivasi sampai pada tingkat nol teoritis sebagai landasan untuk mencegah ketidakpuasan, dan bertindak sebagai titik awal untuk motivasi. Faktor higienis tidak dapat memotivasi dengan sendirinya. Menurut Herzberg hanya motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan.”

Nickels dkk (2009:344) menjelaskan motivator membuat karyawan menjadi lebih produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Sedangkan faktor higienis dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi tidak selalu memotivasi para karyawan bila ditingkatkan. Adanya kedua faktor yang berbeda tersebut menjelaskan bagaimana cara untuk mengelola karyawan dengan baik, mereka tidak hanya mengacu pada pemenuhan kebutuhan berdasarkan faktor higienis, karyawan juga menginginkan adanya faktor motivator salah satunya adalah penghargaan dan pengakuan prestasi dengan pekerjaan yang telah mereka kerjakan dengan baik.

Motivasi itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti yang dijelaskan oleh Robbins dalam Moeheriono (2009:61) bahwa kinerja sebagai fungsi

interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*).

$$P = f (M \times A \times O)$$

P = *Performance*

M= *Motivation*

A = *Ability*

O = *Opportunity*

Adanya rumus tersebut menjelaskan bahwa motivasi akan mempengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan. Sebuah perusahaan yang mengelola motivasi, kemampuan, dan kesempatan karyawannya dengan baik akan dapat mencapai prestasi yang optimal.

Komitmen Organisasional

Komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan tentunya menjadi faktor penting bagi sebuah perusahaan. Hal tersebut akan membuat karyawan nyaman bekerja pada perusahaan dan karyawan akan merasa mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dimana dia bekerja. Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Porter dalam Mc. Neese-Smith (2001) mendeskripsikan bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan pengenalan individu dan keterlibatan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk menjadi bagian organisasi dan kesediaan untuk mengerahkan upayanya untuk suatu organisasi.

Testa dalam Susana (2011:139) mendefinisikan komitmen organisasional “*An attitude which can adopt different forms and join the individual with a relevant course of action for a particular objective*” yang berarti suatu pemikiran yang dapat menerima perbedaan bentuk dan bergabung dengan individu untuk tujuan yang tertentu. Definisi komitmen organisasional oleh Mowday dkk, 1982 dalam Alimohammadi (2013) “*Organizational commitment refers to accordance between the goals of the individual and the organization whereby the individual identifies with and extends attempt on representing the general goals of the organization*”, artinya komitmen organisasional mengacu sesuai tujuan individu dan organisasi, dimana individu mengenali dan

mengupayakan untuk mempresentasikan tujuan suatu organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan maupun dirasakan oleh karyawan, sehingga mereka tetap bertahan menjadi anggota dan mereka untuk mencapai tujuan yang dimiliki perusahaan dimana dia bekerja.

Allen dan Meyer (1991:7) menjelaskan mengenai ketiga komponen tersebut sebagai berikut:

“Employees with a strong affective commitment continue employment with the organization because they want to do so. Continuance commitment refers to an awareness of the cost associated with leaving the organization. Employees whose primary link to the organization is based on continuance commitment remain because they need to do so. Normative commitment reflects a feeling of obligation to continue employment employees with a high level of normative commitment feel that they ought to remain with the organization.”

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa komitmen afektif berbeda dengan komitmen kelanjutan dan normatif. Komitmen afektif terjadi karena karyawan memiliki kedekatan emosional yang terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan memiliki motivasi dan mereka memiliki keinginan untuk berkontribusi secara aktif terhadap organisasi. Berbeda dengan komitmen kelanjutan, yang menjelaskan bahwa karyawan akan bertahan dalam organisasi karena karyawan tersebut membutuhkan keuntungan dalam perusahaan, sehingga komitmen diukur melalui finansial dan kemungkinan sulit mencari pekerjaan yang lain. Sedangkan komitmen normatif, timbul karena karyawan memiliki kesadaran dan memiliki kewajiban bahwa seorang karyawan memang sudah seharusnya harus berkomitmen terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki seseorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja bersifat individual, sehingga setiap karyawan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Peningkatan sikap perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan professional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja serta loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Robbin dan Judge (2008:99) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Martoyo (2007:142) kepuasan kerja (*job satifcation*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Saka halnya dengan kedua pengertian diatas Handoko (2000:193) memberikan pendapat bahwa kepuasan kerja (*job satifcation*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Banyak faktor yang dapat menjadi penentu bagi kepuasan karyawan, salah satunya adalah pekerjaan itu sendiri.

Sementara itu Keith Davis dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *“job satifcation is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”* artinya, kepuasan kerja adalah perasaan menyongkong atau tidak menyongkong yang dialami karyawan dalam bekerja. Gibson (1985:150) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya.

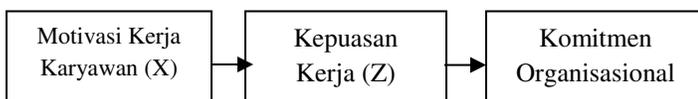
Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja karyawan, kepuasan kerja dan komitmen Organisasional. Motivasi pada penelitian ini ditekankan sebagai kondisi psikologis yang dirasakan hasil dari interaksi antara kebutuhan individu dan faktor luar yang mempengaruhi

perilaku seseorang untuk melakukan pekerjaan. Aspek motivasi yang diambil dalam penelitian ini adalah faktor higienis dan faktor motivator. Perusahaan perlu untuk memperhatikan aspek motivasi tersebut untuk menunjang karyawan supaya mereka tidak hanya bekerja dengan giat dan bekerja hanya sekedar untuk mendapatkan imbalan. Aspek tersebut akan menimbulkan suasana yang nyaman dan menyenangkan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Seperti yang pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dalam Moehariono (2009:61), bahwa terdapat keterkaitan antara motivasi dan kinerja dengan rumus *Performance = Motivation x Ability x Opportunity*.

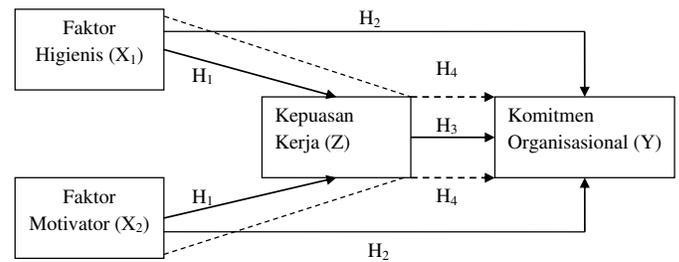
Ketika kinerja karyawan meningkat maka adanya kepuasan karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai bentuk perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan maupun kondisi lingkungan dimana mereka bekerja. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan kesenangan dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga karyawan akan merasa nyaman dan berkomitmen untuk bekerja pada perusahaan dimana mereka bekerja. Komitmen organisasional dalam penelitian ini dipresepsikan sebagai sikap karyawan sebagai bentuk rasa kesetiaan dan keterlibatan karyawan kepada perusahaan di tempat kerja.

Gambar 1. Model Kerangka Konseptual



Model konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa adanya keterkaitan antara ketiga variabel tersebut, dengan adanya model konseptual maka peneliti dapat menyimpulkan hipotesis, yang diterangkan pada gambar 2.5.

Gambar 2. Model Hipotesis



Pengertian hipotesis pada penelitian kuantitatif menurut Creswell (2009:132) merupakan prediksi peneliti membuat hubungan yang diharapkan antar variabel. Berdasarkan model hipotesis pada gambar 2.4, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : Faktor Higienis (X₁) dan Faktor Motivator (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- H₂ : Faktor Higienis (X₁) dan Faktor Motivator (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y).
- H₃ : Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y).
- H₄ : Faktor Higienis (X₁) dan Faktor Motivator (X₂) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu variabel motivasi kerja karyawan yang terdiri dari faktor higienis (X₁) dan motivator (X₂) terhadap variabel komitmen organisasional (Y) dan variabel kepuasan kerja (Z) sebagai intervening. Berikut ini penjelasan mengenai tiap variabel:

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan yang terdiri dari faktor *hygiene* (X₁) dan faktor motivator (X₂). Motivasi kerja karyawan didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang merupakan hasil dari interaksi antara kebutuhan individu dan faktor luar yang mempengaruhi dan mendorong perilaku seseorang untuk melakukan pekerjaan yang dimiliki oleh

- karyawan PT.ABC Malang. Masing-masing dari faktor tersebut memiliki 5 item yang diukur dengan skala likert lima tingkat.
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional, yang didefinisikan sebagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bentuk rasa kesetiaan dan keterlibatan karyawan pada PT.ABC Malang. Variabel ini memiliki 10 item yang diukur dengan skala likert lima tingkat.
 3. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan, yang didefinisikan sebagai bentuk perasaan yang dirasakan oleh karyawan PT.ABC terhadap pekerjaan, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Variabel ini memiliki 9 item yang diukur dengan skala likert lima tingkat.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skor atas pilihan jawaban untuk kuesioner yang diajukan untuk pernyataan positif adalah sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
- c. Jawaban Ragu-ragu (RR) diberi skor 3
- d. Jawaban Tidak setuju (TS) diberi skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja pada PT.ABC Jln Sumber Waras 255 Malang, dengan jumlah populasi sebesar 235 karyawan, sehingga jumlah sampel pada penelitian ini sejumlah 70 karyawan PT. ABC Malang.

Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah utama untuk melakukan penelitian dengan mencari sumber data dari dua sumber yaitu data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner dan mencatat dokumen.

Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap

item/butir pertanyaan mengenai motivasi kerja karyawan, komitmen organisasional serta kepuasan kerja yang diajukan dalam kuesioner. Pada analisis inferensial digunakan analisis Jalur (Path Analysis), uji t dan uji normalitas.

Analisis jalur dikembangkan oleh Wright (1943) dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat (Muis,2009:195). Berikut ini merupakan kondisi dimana sebuah variabel dapat dikatakan sebagai fungsi intervening atau mediating yang didasarkan dari Baron dan Kenny (1986:1176), yaitu:

- a) Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel intervening
- b) Variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- c) Ketika kedua hal diatas telah terkontrol, variabel independen dan variabel dependen tidak lagi signifikan.

Apabila hal diatas diimplementasikan pada penelitian ini maka ketika pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional tidak signifikan maka hal tersebut berarti kepuasan kerja menunjukkan mediator yang paling mempengaruhi antara hubungan motivasi kerja karyawan dan komitmen organisasional. Namun, jika residual antara motivasi kerja karyawan dan komitmen signifikan, maka menunjukkan indikasi terdapat faktor *multiple mediating* atau dapat dikatakan masih terdapat variabel lain yang dapat menjadi pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja karyawan dan komitmen organisasional.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden PT. ABC Malang

Penelitian ini adalah penelitian dengan kuesioner tertutup dengan menggunakan karakteristik jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir dan masa kerja dengan jumlah kuesioner sebanyak 70 responden. Responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki lebih mendominasi sebesar 61%. Sedangkan usia yang mendominasi adalah usia 21-30 dengan presentase sebesar 44,3% dibandingkan dengan skala usia yang lainnya. Responden yang berpendidikan akhir sarjana lebih mendominasi dengan presentasi 61,4% dan yang terakhir hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa masa kerja yang paling banyak adalah

sekitar 5-15 tahun dengan presentase sebesar 47,14%.

Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa setiap variabel mempunyai rata-rata yang tinggi dan jawaban responden dapat dikategorikan setuju. Hasil rata-rata dari variabel faktor higienis menunjukkan angka sebesar 3,7 dan faktor motivator sebesar 4,0. Sedangkan pada variabel komitmen organisasional menunjukkan rata-rata sebesar 3,8 dan kepuasan kerja menunjukkan angka 3,9.

Analisis inferensial yang digunakan adalah metode path analisis dua jalur. Hasil analisis path sub struktur pertama menunjukkan bahwa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya koefisien path faktor higienis terhadap kepuasan kerja adalah 0,458, sedangkan faktor motivator terhadap kepuasan kerja sebesar 0,433 kedua variabel tersebut menunjukkan signifikansi sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$).

Hasil analisis path substruktur kedua menunjukkan bahwa faktor higienis dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dari Analisis Jalur

No	Jalur	Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak Langsung	
1	Faktor Higienis → Kepuasan Kerja	0,458	-	0,781
2	Faktor Motivator → Kepuasan Kerja	0,433	-	
3	Faktor Higienis → Komitmen Organisasional	0,435	-	
4	Faktor Motivator → Komitmen Organisasional	0,393	-	
5	Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,352	-	
6	Faktor Higienis → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,458	$0,458 \times 0,352 = 0,161$	0,619
7	Faktor Motivator → Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,433	$0,433 \times 0,352 = 0,152$	0,585

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Uji analisis menunjukkan bahwa motivasi yang terdiri dari faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa adanya motivasi yang diberikan perusahaan memberikan kepuasan terhadap para karyawan. Maka semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan,

organisasional. Koefisien path faktor higienis terhadap komitmen organisasional sebesar 0,435, sedangkan faktor motivator terhadap komitmen organisasional sebesar 0,393. Kedua variabel berpengaruh terhadap komitmen organisasional dengan probabilitas 0,000 ($0,000 < 0,05$). Hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan koefisien path sebesar 0,352 dengan probabilitas 0,008 ($0,008 < 0,05$).

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa setiap hipotesis yang dinyatakan dalam penelitian ini diterima. Apabila dibandingkan secara keseluruhan faktor higienis lebih berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasional, dibandingkan dengan faktor motivator. Pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini mendominasi sebesar 89,3%, sehingga sebesar 10,7% variabel komitmen organisasional akan dipengaruhi variabel-variabel lain.

Berikut ini adalah hasil analisis regresi pengaruh langsung dan tidak langsung antara faktor higienis dan faktor motivator terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja sebagai pengaruh tidak langsung.

maka akan semakin puas karyawan dalam bekerja. Sesuai dengan pernyataan Gomes (1995:179) PT.ABC menunjukkan bahwa adanya motivasi dan kepuasan yang sama tinggi tersebut akan memberi nilai positif bagi organisasi maupun karyawan.

Hal tersebut selaras dengan penelitian Saleem dan Mahmood (2009) jika terdapat pengaruh positif motivasi dan kepuasan kerja, yang menjelaskan lebih dari rata-rata karyawan yang memiliki motivasi untuk bekerja pada perusahaan dimana ia

bekerja, secara keseluruhan para karyawan tersebut juga puas dan senang dengan pekerjaan mereka. Sehingga dapat disimpulkan, bahwa uji hipotesis pertama yang menyatakan Faktor Higienis (X_1) dan Faktor Motivator (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z) diterima. Adanya motivasi yang tinggi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi pula.

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Variabel Komitmen Organisasional

Indikator komitmen organisasional pada penelitian ini adalah komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif oleh Mayer dan Allen (1991). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional pada PT.ABC termasuk cukup tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa memiliki kesetiaan dan mereka mempunyai keinginan untuk bekerja pada PT.ABC Malang. Masih beberapa karyawan menunjukkan bahwa mereka merasa ragu dengan komitmen organisasional pada PT.ABC, namun sebagian besar lainnya menyatakan setuju atau yakin apabila mereka memiliki komitmen organisasional.

Uji analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja yang berupa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti motivasi dan kepuasan kerja memegang peranan untuk mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Motivasi ini merupakan aspek yang penting, karena manajer perusahaan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan perusahaan maupun untuk tetap bertahan pada perusahaan. Analisis ini sesuai dengan penelitian Alimohammadi (2013) yang menjelaskan bahwa terdapat dampak positif yang signifikan antara motivasi dan komitmen organisasional.

Begitu juga adanya kepuasan kerja yang berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional. Mereka yang merasa puas dengan pekerjaannya mereka akan berkomitmen terhadap perusahaannya. Sesuai dengan pernyataan Mathis (2006:99) "Orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan

kepuasan yang lebih besar." Pernyataan tersebut menjelaskan badanya komitmen dan kepuasan berhubungan satu sama lain.

Berdasarkan analisis diatas dapat disimpulkan bahwa uji hipotesis kedua yang menyatakan Faktor Higienis (X_1) dan Faktor Motivator (X_2) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Y) diterima. Adanya motivasi yang tinggi akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasional. Uji hipotesis ketiga yang menjelaskan mengenai Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional (Y) diterima. Ketika kepuasan tinggi maka komitmen organisasional juga tinggi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Variabel Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan analisis deskriptif dapat dilihat motivasi yang berupa faktor higienis lebih rendah, dengan item terendah yaitu gaji yang diterima oleh para karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat ketidakseimbangan antara gaji yang diterima dengan beban pekerjaan yang mereka terima sehingga mengakibatkan karyawan kurang termotivasi. Berbeda dengan faktor motivator yang menunjukkan hasil analisis deskriptif lebih tinggi dari pada faktor higienis. Skor tertinggi terlihat dalam item yang menyatakan mereka merasa senang dengan pekerjaan yang mereka miliki dan merasa bahwa tanggung jawab perusahaan memotivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Ketika terdapat motivasi yang tinggi maka akan berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang diperoleh karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, dan dapat dilihat bahwa faktor higienis lebih mempengaruhi komitmen organisasional, daripada faktor motivator melalui kepuasan kerja. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa variabel kepuasan dan komitmen organisasional adalah hal yang mempunyai keterikatan satu sama lain dan uji analisis data menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga ketika kepuasan kerja karyawan meningkat maka akan mempengaruhi komitmen organisasional.

Hasibuan (1999:116) memberikan pendapatnya mengenai konsep motivasi yang direview dari studi terdahulu Vroom menyatakan bahwa:

“Kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja dengan giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras dan berkomitmen tinggi kepada perusahaan dan sebaliknya.”

Dengan adanya hal tersebut maka dapat dijelaskan, pemenuhan kebutuhan memotivasi mereka untuk bekerja pada perusahaan, salah satu contoh manakala karyawan menginginkan gaji yang diterima didistribusikan secara adil. Semakin karyawan mendapat gaji secara berimbang dengan karyawan-karyawan lain yang memegang jabatan yang sama semakin karyawan merasa puas, yang berdampak pada peningkatan komitmen organisasional. Karyawan yang memiliki komitmen, maka akan mempunyai keinginan untuk memberikan tenaga, pikiran serta tanggung jawab yang lebih dalam meningkatkan kesejahteraan dan keberhasilan dari organisasi. Keberhasilan dari organisasi tidak terlepas dari peran karyawan yang terlibat di dalamnya, karena dengan adanya komitmen yang tinggi maka tingkat produktivitas dan kualitas kerja akan meningkat, dan pada akhirnya akan menunjang tercapainya tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat mengenai pengaruh tidak langsung antara faktor higienis (X_1) dan faktor motivator (X_2) terhadap komitmen organisasional (Y) melalui kepuasan kerja karyawan (Z) diterima. Faktor higienis lebih berpengaruh langsung maupun secara tidak langsung terhadap komitmen organisasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian serta pembahasan mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. ABC Malang) dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang terdiri dari faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan faktor higienis lebih mempengaruhi dari pada faktor motivator. Apabila semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin puas karyawan dalam bekerja.
2. Hasil menunjukkan bahwa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan faktor higienis lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasional dari pada faktor motivator. Semakin tinggi motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan juga semakin tinggi.
3. Kepuasan kerja pada penelitian ini digunakan sebagai variabel intervening, atau sebagai pengaruh tidak langsung antara motivasi kerja yang terdiri dari faktor higienis dan faktor motivator. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga ketika kepuasan yang dimiliki karyawan tinggi maka komitmen organisasional yang dimiliki karyawan juga tinggi.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor higienis dan faktor motivator berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja, ketika kepuasan kerja tinggi maka kepuasan kerja menjadi pengaruh tidak langsung antara kepuasan dan komitmen organisasi.

SARAN

1. Hendaknya pimpinan lebih memperhatikan pemberian motivasi kepada karyawan. Sehingga motivasi yang diterima oleh karyawan memberikan kepuasan dengan pekerjaan yang mereka terima, karena tidak semua yang diberikan oleh pimpinan memberikan kepuasan kepada karyawan. Contohnya saja gaji yang diterima oleh karyawan, tidak semua orang merasa bahwa gaji merupakan satu satunya imbalan yang mereka inginkan, namun setiap orang membutuhkan kenyamanan maupun perhatian dari perusahaan dimana ia bekerja. Hal

- tersebut akan membuat karyawan bekerja dengan baik, dan tidak asal-asalan.
2. Untuk memberikan motivasi karyawan dalam berkarya maka hendaknya diberi penghargaan atau insentif yang jelas dan transparan sehingga mampu memberikan harapan berkarya bagi karyawan yang pada akhirnya tercipta kompetisi yang sehat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
 3. Bagi kalangan akademisi, hendaknya dilakukan penelitian lanjutan karena adanya 10,7% yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional atau dengan menambah variabel lain selain variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja, guna menindaklanjuti hasil penelitian ini yang selanjutnya dipergunakan sebagai pertimbangan dan referensi dalam pengambilan kebijakan terkait

DAFTAR PUSTAKA

- Alimohammadi, Meysam. Neyshabor, Ali Jamali. 2013. Work Motivation And Organizational Commitment Among Iranian Employees. *International Journal Of Research In Organizational Behaviour And Human Resource Management*. 1(03) 1-12
- Baron, R. & Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 51:1173-1182.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United States Of America: Sage Publication
- Gomes, Faustino C. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe Universitas Gajah Mada
- Hasibuan, Malayu Sp. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Dialihbahasakan Oleh Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th Arie P, & Winong Rosari. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A A Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Persada Rosdakarya
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe-Yogyakarta
- Mathis, Robeth L. Jacson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi I & II. Jakarta: Salemba Empat.
- Mcneese-Smith, Donna K. 2001. A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses. *Igi Global*.
- Meyer, John P. Allen, Natalie J. 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Manajemen Review*. 1(1). 61-89.
- Moehariono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Muis, Moh Sidik Priadana Saludin. 2009. *Metode Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nickels, William G. Mchugh, James M. Mchugh, Susan M. 2009. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Buku 1. Dialih Bahasakan Oleh Elevita Yuliati Dan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. Edisi 12. Dialihbahasakan Oleh Diana Angelica, Ria Cahyani, Dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat
- Saleem, Rizwan. Mahmood, Azeem. Mahmood, Asif. 2010. Effect Of Work Motivation On Job Satisfaction In Mobile Telecommunication Service Organization Of Pakistan. *International Journal Of Business and Management*. 5(11) 213-222
- Susana, de Juana-Epinosa. 2011. *Human Resource Management in The Digital Economy: Creating Synergy between Competency Models and Information*.
- Tremblay, Maxime A. Blanchard, Celine. Taylor, Sara. Pelletier, Luc G. 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value For Organizational Psychology Research. *Canadian Journal Of Behavioural Science*. 41(4). 213-226.