

# PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang)

Nurul Qomarianing Purnama

Bambang Swasto Sunuharyo

Arik Prasetya

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: [nurulq.purnama@gmail.com](mailto:nurulq.purnama@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study aims to determine the significant influence of work motivation on organizational commitment, determine the significant influence of work motivation on employee performance, determine the significant influence of organizational commitment on employee performance. This research is explanatory research with quantitative approach. Population in this study are all employees of Bank BRI branch Kawi, Malang, amounting to 167 employees. The sampling technique is proportional random sampling. The number of samples determined by the Slovin formula and obtained a total sample of 63 employees. This study uses path analysis with the help of SPSS 21.0 software. The result showed that work motivation has significant influence on organizational commitment with 0,266 path coefficients value and 0.035 t significance. Work motivation has significant influence on employee performance with 0,255 path coefficients value and 0.035 t significance. Organization commitment has significant influence on employee performance with 0,326 path coefficients value and 0.008 t significance. Based on the path analysis we can conclude organizational commitment mediate motivation work to employee performance have a significant effect. Advice that given by the author for the company is the company should increase employee motivation by building a sense of organizational commitment of employees.*

**Keywords:** *Work Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional, mengetahui pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang yang berjumlah 167 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportional random sampling* dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan didapat jumlah sampel sebanyak 63 karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan bantuan software SPSS 21.0. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan nilai koefisien jalur 0.266 dan signifikansi t 0.035. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.255 dengan signifikansi t 0.035. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur 0.326 dan signifikansi t adalah 0.008. Komitmen Organisasional memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis jalur dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja melalui variabel antara Komitmen Organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan. Saran yang diberikan penulis kepada perusahaan adalah untuk semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan membangun rasa komitmen organisasional karyawan.

**Kata kunci:** Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi, iklim persaingan antar organisasi yang baru maupun yang lama semakin ketat. Organisasi dituntut menjadi organisasi yang efektif dan efisien. Untuk menjadi sebuah organisasi yang efektif dan efisien, organisasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan asset dari sebuah organisasi karena sumber daya manusia merupakan penggerak organisasi dalam mencapai tujuannya. Demi tercapainya tujuannya organisasi perlu manajemen dan mengolah sumber daya manusia yang dimilikinya, agar sumber daya manusia mau bekerja secara maksimal. Salah satu cara agar sumber daya manusia mau bekerja dengan maksimal yaitu dengan memberi dorongan berupa motivasi. Menurut Hasibuan (2014:219), motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencari kepuasan. Tujuan memotivasi karyawan untuk menciptakan semangat kerja dan meningkatkan produktivitas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi, mereka akan mengerti apa yang dikerjakan, bersemangat dalam bekerja, bekerja dengan senang hati tanpa ada tekanan dan mampu memberikan hasil yang terbaik. Pemberian dorongan berupa motivasi dari atasan kepada bawahan yang dilakukan secara terus menerus akan menciptakan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan. Karyawan yang diberikan dorongan akan merasa diperhatikan, dihargai, dan merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, kemudian akan tumbuh komitmen terhadap organisasi. Proses terjadinya komitmen tentu saja membutuhkan waktu yang lama, dan ada banyak faktor yang mempengaruhi, contohnya motivasi. Menurut Mar'at (2000:87), komitmen seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, kompensasi, pelatihan, fungsi pemimpin, iklim kerja sama, semangat kerja, dan konflik yang terjadi dalam suatu kantor. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Karyawan yang berkomitmen tinggi, mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh, bekerja sebaik mungkin agar kinerja mereka meningkat, dan mau bertahan diorganisasi

untuk waktu yg lama. Hunt and Morgan (1994) dalam Sopiah (2008:156), mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi bila, memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Karyawan yang berkomitmen mencerminkan sifat loyal terhadap organisasi dengan memberikan usaha, ide, agar kinerjanya meningkat. Peningkatan kinerja ini mampu memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi tentu saja akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa atasan memiliki peran penting dalam memberikan motivasi dan menumbuhkan komitmen organisasional terhadap karyawan demi tercapainya kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi dipengaruhi motivasi kerja dan komitmen organisasional. Meningkatnya kinerja karyawan bila karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan berkomitmen terhadap organisasi.

PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk (BRI atau Bank BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah Indonesia. Bank BRI dimana penelitian ini akan dilaksanakan merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia. Berdasarkan yang dilansir indopos ([www.indopos.co.id](http://www.indopos.co.id)), pada tahun 2017 bank BRI memiliki tujuan agar menjadi bank terbesar di Indonesia. Dalam mencapai tujuan dan misi tersebut tentu saja diperlukan kinerja karyawan yang tinggi. Peningkatan kinerja ini tidak lepas dari motivasi kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi karena salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi dan komitmen organisasional.

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Deskripsi Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional?

3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (2014:219), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

#### b. Teori Motivasi

##### Teori ERG oleh Alderfer

Alderfer (1972) dalam Winardi (2004:78) menyatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti manusia (karyawan) yaitu:

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence*), yaitu kebutuhan untuk tetap bisa hidup. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisiologis dan faktor higienis.
- b. Kebutuhan berhubungan (*relatedness*), yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesamanya atau melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain.
- c. Kebutuhan untuk berkembang (*growth*), yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri dari Maslow, dan kebutuhan motivasi Herzberg.

Sedangkan menurut Gazali (1998) dalam Sopiah (2008:76), teori motivasi ERG merupakan kelanjutan dari teori Maslow yang dimaksud untuk memperbaiki beberapa kelemahannya. Teori ini membagi tingkat kebutuhan manusia ke dalam 3 tingkatan, yaitu:

- a. Eksistensi (*Existence*), yang tergolong dari kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam prespektif organisasi, kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah: gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.

- b. Ketertarikan (*Relatedness*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3, dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.
- c. Pertumbuhan (*Growth*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi. Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki.

### 2. Komitmen Organisasional

#### a. Pengertian Komitmen

Menurut Blau & Boal dalam Sopiah (2008:155), komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

#### b. Bentuk Komitmen Organisasional

Smith dalam Sopiah (2008:157-158) mengemukakan 3 bentuk komitmen karyawan pada organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), yaitu keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, individu bertahan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri.
2. Komitmen Berkesinambungan (*Continuance Commitment*), yaitu komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena ia membutuhkan keuntungan atau gaji yang tidak ditemukan dalam pekerjaan lain.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*), yaitu komitmen yang disebabkan karena adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena harus begitu karena tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena merasa

wajib loyal pada organisasi dan sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki.

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja

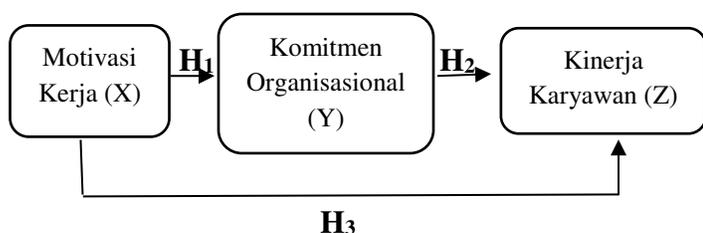
Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### b. Standar Pengukuran Kinerja

Menurut Dharma (2003:355), standar pengukuran kinerja diantaranya sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluarannya.
3. Ketepatan Waktu, yaitu sesuai tindakannya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### 4. Hipotesis



**Gambar 1 Model Konsep**

Berdasarkan model hipotesis yang merupakan pengembangan dari kerangka konseptual, maka hipotesis yang akan diangkat sebagai dasar dalam penelitian ini adalah:

**Hipotesis 1** Motivasi Kerja (X) berpengaruh signifikan

terhadap Komitmen Organisasional (Z)

**Hipotesis 2** Motivasi Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

**Hipotesis 3** Komitmen Organisasional (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bank BRI cabang Kawi Jalan Kawi nomor 20-22, Malang, Jawa Timur. Jumlah karyawan yang akan dijadikan sampel adalah sebanyak 63 karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket), dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, analisis asumsi klasik, analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Analisis Deskriptif

#### a. Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X)

Dalam variabel motivasi kerja terdapat 11 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban dapat dilihat di tabel 1

**Tabel 1**

**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X)**

Item	Item Variabel	Mean
X1.1	Gaji yang diterima sesuai dengan tugas	4,22
X1.2	Gaji yang diterima dapat memenuhi kebutuhan	3,98
X1.3	Rasa aman dalam bekerja	4,33
X1.4	Rasa nyaman dalam bekerja	4,28
X1.5	Hubungan dengan atasan terjalin dengan baik	4,12
X1.6	Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	4,28
X1.7	Bantuan dari rekan kerja	3,98
X1.8	Organisasi memberikan ruang untuk mengembangkan diri	3,95
X1.9	Atasan memberikan penghargaan atas kinerja	4,07
X1.10	Atasan memberikan pujian atas kinerja	4,12
X1.11	Dukungan dari atasan untuk meningkatkan kinerja	4,23
<b>Total Mean</b>		<b>4.14</b>

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa total *mean* variabel Motivasi Kerja (X) sebesar 4.14, yang menunjukkan bahwa karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang memiliki motivasi yang tinggi.

#### b. Deskriptif Komitmen Organisasional (Z)

Dalam variabel komitmen organisasional terdapat 9 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban dapat dilihat di tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional (Z)**

Item	Item Variabel	Mean
Z <sub>1.1</sub>	Menghabiskan sisa karir diperusahaan ini	3,9
Z <sub>1.2</sub>	Bangga menjadi anggota diperusahaan	4
Z <sub>1.3</sub>	Masalah perusahaan juga masalah karyawan	3,95
Z <sub>1.4</sub>	Berat untuk meninggalkan perusahaan	3,98
Z <sub>1.5</sub>	Sulit menemukan pekerjaan dengan penghasilan seperti pada pekerjaan sekarang	3,96
Z <sub>1.6</sub>	Sulit menemukan pekerjaan baru yang sesuai	4,03
Z <sub>1.7</sub>	Rasa percaya dan loyalitas merupakan kewajiban	3,93
Z <sub>1.8</sub>	Setia ada organisasi adalah tindakan yang tepat	4,03
Z <sub>1.9</sub>	Mau berusaha untuk kepentingan perusahaan	3,96
<b>Total Mean</b>		<b>3,97</b>

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa total *mean* variabel komitmen organisasional (Z) sebesar 3,97 yang artinya karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi.

#### c. Deskriptif Komitmen Organisasional (Z)

Dalam variabel kinerja karyawan terdapat 9 *item* pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban dapat dilihat di tabel berikut ini.

**Tabel 3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	Item Variabel	Mean
Y <sub>1.1</sub>	Bekerja sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan perusahaan	4,2
Y <sub>1.2</sub>	Menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari rekan kerja	4,2
Y <sub>1.3</sub>	Bekerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan	4,36
Y <sub>1.4</sub>	Meningkatnya hasil kerja dari waktu ke waktu	4,22
Y <sub>1.5</sub>	Hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan	4,41
Y <sub>1.6</sub>	Menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan kesalahan	4,2
Y <sub>1.7</sub>	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	4,31
Y <sub>1.8</sub>	Bekerja lebih cepat dari pada rekan kerja	4,17
Y <sub>1.9</sub>	Lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dari waktu ke waktu	4,44
<b>Total Mean</b>		<b>4,27</b>

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa total *mean* variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 4.27, yang artinya bahwa karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang memiliki kinerja yang sangat tinggi.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data peneliti berdistribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui data peneliti berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat pada taebel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Sig	Keterangan
Motivasi Kerja (X) Terhadap Komitmen Organisasional (Z)	0.789	Normal
Motivasi Kerja (X) dan Komitmen Organisasional (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0.992	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa uji normalitas variabel Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional *Asymp. Sig.* sebesar 0.789 lebih besar dari 0.05, maka H0 diterima. Hal ini berarti data residual terdistribusi normal. Variabel Motivasi Kerja

(X) dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) *Asymp. Sig.* sebesar 0.992 lebih besar dari 0.05, maka H0 diterima. Hal ini berarti data residual terdistribusi normal.

**b. Uji Linearitas**

Uji linearitas data bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Linearitas**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Sig	Kesimpulan
Motivasi Kerja (X)	Komitmen Organisasional (Z)	0.323	Linear
Motivasi Kerja (X)	Kinerja Karyawan (Y)	0.299	Linear
Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0.118	Linear

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa variabel bebas menunjukkan hubungan linear dengan variabel terikat, yang signifikan (*deviation from linearty*) lebih besar dari 0.05 sehingga asumsi linearitas terpenuhi.

**3. Analisis Jalur (Path)**

**a. Pengaruh Motivasi Kerja (X) Terhadap Komitmen Organisaional (Z)**

Berdasarkan dari hasil olah data menggunakan *SPSS-21*, dapat dilihat besar pengaruh Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z) pada tabel dibawah ini:

**Tabel 6**  
**Pengaruh Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z)**

Pengaruh	Koefisien Jalur	t-hitung	p-value	Keterangan
X→Z	0,266	2,154	0,035	Signifikan
R <sub>2</sub> = 0.071				

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat nilai R square variabel motivasi kerja (X) terhadap

komitmen organisasional (Z) adalah sebesar 0.071. Artinya variabel motivasi kerja (X) mempengaruhi variabel komitmen organisasional (Z) sebesar 0.071, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**b. Pengaruh Motivasi Kerja (X) dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan dari hasil olah data menggunakan *SPSS-21*, dapat dilihat besar pengaruh Motivasi Kerja (X) dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada tabel dibawah ini:

**Tabel 7**  
**Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh	Koefisien Jalur	t-hitung	p-value	R <sup>2</sup>	Keterangan
X→Y	0.255	2,151	0.035	0.095	Signifikan
Z→Y	0.326	2.748	0.008	0.121	Signifikan
Total				0.216	

Sumber: Data primer diolah, 2016

Koefisien persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0.255X + 0.326Z$$

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat nilai R square variabel Motivasi Kerja (X) dan variabel Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0.095 dan 0.121 Jadi nilai total R square pengaruh Motivasi Kerja (X) dan Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0.216, dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

**4. Pengaruh Tidak Langsung**

Dalam penelitian ini terdapat 1 model pengaruh tidak langsung, dapat dilihat besar pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Komitmen Organisasional (Z) pada tabel 4.12:

**Tabel 8**  
**Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap**  
**Kinerja Karyawan melalui Komitmen**  
**Organisasional**

Variabel Bebas	Variabel Mediator	Variabel Terikat	Koefisien jalur
Motivasi Kerja (X)	Komitmen Organisasional (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0.086

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan table 8, dapat dilihat bahwa nilai pengaruh tidak langsung variabel Motivasi Kerja (X) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel Komitmen Organisasional (Z) sebesar 0.086. Nilai pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y melalui Z diperoleh dari hasil perkalian pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z) dengan pengaruh langsung Komitmen Organisasional (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## 5. Uji Hipotesis

### a. Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (X) Terhadap Komitmen Organisasional (Z)

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z) adalah sebesar 2,154 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,998), dan p-value variabel X terhadap Z sebesar 0,035 lebih kecil dari alpha 5% atau 0,050, artinya variabel Motivasi Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Z).

### b. Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat nilai  $t_{hitung}$  variabel Motivasi Kerja (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 2,151 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,998, dan nilai p-value sebesar 0,035 lebih kecil dari alpha 5% (0,050), artinya variabel Motivasi Kerja (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

### c. Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasional (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat dilihat bahwa nilai  $t_{hitung}$  variabel Z terhadap Y adalah sebesar 2,748 lebih besar dari  $t_{tabel}$  1,998, dan nilai p-value sebesar 0,008 lebih kecil dari alpha

5% (0,050), artinya variabel Komitmen Organisasional (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

## 6. Pembahasan

### a. Pembahasan Analisis Deskriptif

#### 1. Variabel Motivasi Kerja (X)

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan Bank BRI kantor cabang Kawi Malang, dapat diketahui distribusi frekuensi variabel motivasi kerja (X) secara keseluruhan memiliki *grand mean* adalah sebesar 4.14 artinya karyawan Bank BRI kantor cabang Kawi Malang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada *item* X<sub>1.3</sub> (rasa aman dalam bekerja) dengan skor 4.33. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada *item* X<sub>1.8</sub> (organisasi memberikan ruang untuk mengembangkan diri karyawan) dengan skor 3.95.

#### 2. Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan Bank BRI kantor cabang Kawi Malang, dapat diketahui distribusi frekuensi variabel Komitmen Organisasional (Z) secara keseluruhan memiliki *grand mean* adalah sebesar 3.97 yang berarti karyawan Bank BRI kantor cabang Kawi Malang memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada *item* Z<sub>1.6</sub> (bertahan karena tidak dapat menemukan pekerjaan dan gaji yang sesuai) dengan skor 4.03 dan variabel Z<sub>1.8</sub> (peduli terhadap masa depan perusahaan) dengan skor 4.03. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada *item* Z<sub>1.1</sub> (bertahan didalam organisasi untuk waktu yang lama) dengan skor 3.9.

#### 3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan Bank BRI kantor cabang Kawi Malang, dapat diketahui distribusi frekuensi variabel Kinerja Karyawan (Y) secara keseluruhan memiliki *grand mean* adalah sebesar 4.27 artinya kinerja karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang adalah baik. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada *item* Y<sub>2.9</sub> (lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dari waktu ke waktu) dengan skor 4.44. Sedangkan rata-rata distribusi terendah

terletak pada *item* Y<sub>2.8</sub> (bekerja lebih cepat dari pada rekan kerja) dengan skor 4.17.

#### **b. Pengaruh Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z)**

Pemberian dorongan motivasi merupakan salah satu cara menumbuhkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil uji path variabel Motivasi Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Z) koefisien jalur ( $\beta = 0,266$ ). Menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X) yang tinggi akan secara signifikan meningkatkan Komitmen Organisaional (Z), begitu pun sebaliknya apabila Motivasi Kerja kurang tinggi atau baik maka akan secara signifikan menurunkan Komitmen Organisasional.

#### **c. Pengaruh Motivasi Kerja (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji path variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan koefisien jalurnya sebesar ( $\beta = 0,255$ ). Menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (X) yang tinggi akan secara signifikan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) begitu pun sebaliknya apabila Motivasi Kerja kurang tinggi atau baik maka akan secara signifikan menurunkan Kinerja Karyawan.

#### **d. Pengaruh Komitmen Organisasional (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil uji path variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan koefisien jalurnya sebesar ( $\beta = 0,326$ ). Menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan begitu pun sebaliknya apabila komitmen organisasional kurang tinggi atau kurang baik maka akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan.

#### **e. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui adanya pengaruh tidak langsung motivasi kerja (X), terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasional (Z) sebesar 0,086 lebih kecil dibanding dari pengaruh langsung motivasi kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Z) yaitu sebesar 0,255. Hasil analisis menunjukkan tanpa adanya variabel mediator yaitu komitmen organisasional (Z), motivasi kerja (X) tetap berpengaruh pada kinerja karyawan (Y).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan hasil analisa dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil data analisis deskripsi menunjukkan motivasi kerja karyawan tinggi, komitmen organisasional karyawan tinggi, kinerja karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang sangat tinggi.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasional (Z).
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional (Z) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

#### **1. Bagi Peneliti Selanjutnya**

- a. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.
- b. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode lain, karena pemahaman akan Motivasi tidak dapat diteliti hanya berdasarkan metode penelitian kuantitatif.

#### **2. Bagi Perusahaan**

Sebaiknya perusahaan dapat mempertahankan variabel-variabel yang

mempengaruhi kinerja karyawan Bank BRI cabang Kawi Malang. Variabel yang perlu dipertahankan yaitu motivasi karyawan dan komitmen organisasional karena setelah dilakukan penelitian variabel tersebut bernilai baik. Tujuannya agar karyawan mampu bekerja secara maksimal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cetakan kedua. Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.