

**MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA  
KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA KARYAWAN PT. X**



Oleh :  
Widya Annisa  
Rina Mulyati

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

2019



**MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA  
KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA KARYAWAN PT. X**

Telah Disetujui Pada Tanggal

30 JUL 2019

Dosen Pembimbing Utama



(Rina Mulyati, S.Psi., M.Si)

**MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA  
KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
PADA KARYAWAN PT. X**

Widya Annisa

Rina Mulyati, S.Psi., M.Si., Psikolog

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja, motivasi kerja dengan komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di salah satu perusahaan yang berada di Kabupaten Bogor, dengan minimal masa kerja 1 tahun. Subjek penelitian berjumlah 100 orang. Alat ukur yang digunakan adalah skala kepuasan kerja yang berdasarkan teori Spector (1997), skala motivasi kerja yang berdasarkan teori Robbins (2008), dan skala komitmen organisasi yang disusun oleh Allen & Meyer (1990). Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 22.0 untuk menguji apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja.

Kata kunci: kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, karyawan

## PENGANTAR

Sumber daya manusia adalah kunci kesuksesan dalam mencapai tujuan bersama dari sebuah organisasi, sebab sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi peningkatan kinerja atau kemajuan suatu organisasi. Dalmy (2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan pilar peyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi serta tujuan dari organisasi tersebut. Handaru dan Muna (2012) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan penentu paling penting dan sebagai konsekuensi, perhatian akan sangat ditekankan pada faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individual terhadap perubahan, salah satunya ditekankan pada faktor-faktor paling penting atas kesuksesan atau kegagalan dari proses perubahan adalah komitmen organisasi. Hasil studi Christina and Maren (2010) menyimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen. Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi.

Menurut Suseno dan Sugiyanto (2010) dengan komitmen organisasi yang tinggi, maka karyawan akan lebih betah dalam bekerja, setia, ikut berpartisipasi penuh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Taurusa & Ratnawati, 2012). Dengan kata lain

komitmen organisasi adalah sikap setia yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut, serta terlibat aktif dalam memberikan kontribusi positif demi kemajuan organisasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Steers dan Porter (dalam Puspitawati & Riana, 2014) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, yaitu faktor personal (*job satisfaction, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal), faktor organisasi (*initial works experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*), dan *non-organizational factors (availability of alternative job)*. Beberapa dari faktor tersebut, salah satu faktor penentu komitmen organisasi adalah kepuasan kerja yang termasuk ke dalam faktor organisasi yang perlu diperhatikan lebih lanjut.

Rendahnya komitmen organisasi seseorang pada umumnya dapat dilihat dengan adanya permasalahan mengenai absensi, yaitu karyawan yang sering izin dan menyebabkan rekan kerjanya terbebani dengan pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh karyawan yang absen tersebut, sehingga dikejar-kejar deadline dan membuat kerjanya menjadi tidak maksimal. Selain itu, juga di setiap tahunnya terdapat karyawan yang mengundurkan diri atau tidak memperpanjang kontrak kerja meskipun tidak dalam jumlah banyak. Salah satu alasan karyawan tersebut mengundurkan diri dikarenakan mendapat alternatif pekerjaan lain yang lebih baik.

Abrivianto, Swasto dan Utami (2014) mengungkapkan bahwa semakin tinggi komitmen kerja, semakin besar loyalitas produktivitas dan tanggungjawab lebih tinggi

terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi. Oleh karena itu, komitmen yang tinggi pada karyawan dapat mempermudah terwujudnya target perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat memiliki tingkat absensi yang rendah, hal itu terjadi karena karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat akan selalu mendahulukan apa yang menjadi tugas dan kewajiban yang dimiliki organisasi daripada kepentingan pribadinya pada saat jam kerja berlangsung (Hadiyani, 2013). Selain itu, dengan komitmen organisasi yang kuat, karyawan akan dapat memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan serta hasil produksi yang stabil dan meningkat karena tingkat *turnover* atau pergantian pekerja yang rendah dan hal tersebut membuat organisasi rugi jika ditinjau dari segi ekonomi dimana perusahaan harus mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena harus berulang kali melakukan rekrutmen yang memerlukan biaya sangat tinggi. Sedangkan tingginya *turnover* karyawan dapat menjadi indikator rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan (Hutagalung, 2014). Berdasarkan penjelasan di atas, maka rendahnya komitmen organisasi dapat menurunkan produktivitas kerja, meningkatnya absensi, sampai terjadi *turnover* sehingga target perusahaan tidak dapat tercapai. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sidharta dan Margaretha (2011) bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan *turnover intention*. Hal tersebut menunjukkan konsistensi komitmen organisasi dalam memprediksi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Horison dan Hubbard, 1998). Hammer dan Avgar (2005) menyatakan bahwa karyawan akan cenderung meninggalkan organisasi apabila merasa tidak puas dengan iklim kerja dan karakteristik pekerjaan. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan lebih mungkin meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan yang puas (Rutner et al. 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Dwi Puspitawati dan I Gede Riana (2014) dalam penelitian ini menyatakan kesesuaian antara beban kerja dan gaji sangat penting diperhatikan demi menjaga komitmen organisasi, di sisi lain, kepuasan kerja akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik.

Untuk mencapai kinerja yang baik, terdapat banyak sekali cara. Salah satunya adalah memotivasi karyawan agar tetap mencapai kinerja yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Motivasi kerja merupakan salah satu cara agar kinerja karyawan baik, logikanya, tingkat kinerja karyawan menjadi semakin meningkat karena karyawan dengan kinerja baik akan tetap dipertahankan oleh perusahaan karena memberikan kontribusi yang positif juga terhadap perusahaan. Sedangkan apabila karyawan memiliki kinerja yang buruk, maka kinerja perusahaan dikhawatirkan akan menurun. Menurut Hasibuan (2015:116) motivasi kerja adalah yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang maksimal.

Dalam era globalisasi saat ini, suatu organisasi atau perusahaan harus mampu bertahan agar tidak kalah dalam persaingan. Supaya karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, sebisa mungkin perusahaan membuat para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik tanpa adanya kecemasan yang dirasakan. Apabila suasana kerja menyenangkan, maka akan membuat karyawan bekerja secara optimal. Peneliti akan melakukan penelitian dengan judul Hubungan Antara Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi pada Karyawan. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kepuasan kerja, motivasi kerja dengan komitmen organisasi pada karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di sebuah perusahaan yang berada di Kabupaten Bogor. Responden pada penelitian ini berjumlah 90 orang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dalam penelitian ini diperoleh dari tiga buah skala, yaitu skala kepuasan kerja, motivasi kerja dan skala komitmen organisasi. Uji coba alat ukur dilakukan kepada 90 karyawan.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi berbentuk skala berdasarkan teori Allen & Meyer. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan aspek-aspek yang diungkapkan oleh Spector. Dan skala motivasi kerja berdasarkan teori Robbins. Berdasarkan hasil uji coba skala komitmen

organisasi yang dilakukan terdapat 23 aitem yang valid. Koefisien korelasi aitem skala yang valid bergerak antara 0.300 sampai 0.681. Sementara itu, koefisien reliabilitasnya sebesar 0.900.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja merupakan skala yang dikembangkan Robbins (2008) berdasarkan aspek-aspek dari teori motivasi kerja yang dikemukakan sendiri oleh Robbins (2008) yaitu aspek yang dilakukan terdapat 25 aitem yang valid. Koefisien korelasi aitem bergerak antara 0.341 sampai 0.769. Sementara itu, koefisien reliabilitasnya sebesar 0.932.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang disusun dibuat berdasarkan aspek-aspek dari teori kepuasan kerja Spector (1997) yaitu aspek upah, promosi, supervisi, tunjangan, pengakuan, kebijakan, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Berdasarkan hasil uji coba skala kepuasan kerja yang dilakukan terdapat 56 aitem yang valid. Koefisien korelasi aitem skala yang valid bergerak antara 0.303 sampai 0.629. Sementara itu, koefisien reliabilitasnya sebesar 0.941.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode statistik untuk menguji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas, serta untuk menguji hipotesis penelitian. Data yang diperoleh dianalisis secara kuantitatif menggunakan metode analisis korelasi teknik *product moment*

dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*) version 22.0 for Windows.



## HASIL PENELITIAN

Hasil uji asumsi dan hasil uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel-tabel berikut:

*Hasil Uji Normalitas*

Variabel	Statistic	Sig. (p)	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,118	0.003	Tidak Normal
Motivasi Kerja	0,108	0.011	Tidak Normal
Kepuasan Kerja	0,166	0,000	Tidak Normal

*Hasil Uji Linearitas*

Variabel	F	P	Keterangan
Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja	67,436	0,000	Linier
Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja	67,282	0,000	Linier
Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja	96,289	0,000	Linier

### *Hasil Uji Mediator*

Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	P	R <sup>2</sup>
----------	-----------------------	---	----------------

X pada M (jalur a)	0,3827	0,0000	0,434
M pada Y (jalur b)	0,3443	0,0000	0,454
X pada Y melalui M (jalur c)	0,3132	0,0000	0,537
X pada Y (jalur c')	0,1814	0,0002	0,436

## PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja pada karyawan dari sebuah perusahaan di Kabupaten Bogor. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 90 responden setidaknya telah bekerja minimal 6 bulan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan kategorisasi dalam penelitian ini didapatkan hasil kategorisasi pada variabel komitmen organisasi responden berada pada kategori tinggi dengan persentase 42,22% sebanyak 38 orang, pada variabel motivasi kerja responden berada pada kategori tertinggi yaitu kategori tinggi dengan persentase 41,11% sebanyak 37 orang. Sedangkan pada variabel kepuasan kerja responden pada kategori tertinggi yaitu kategori sedang dengan persentase 65,56% sebanyak 59 orang.

Berdasarkan analisis hipotesis yang tertera pada tabel menunjukkan tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini memiliki nilai signifikansi  $p=0,0000$  ( $p<0,05$ ) sehingga hipotesis dapat diterima yang mana penjelesannya sebagai berikut:

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan emosi positif karyawan dan membuat motivasi kerja karyawan meningkat untuk bekerja lebih baik lagi.

Hasil pengujian hipotesis pertama sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nancy (2007) bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja tinggi akan mempengaruhi motivasi karyawan yang juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya karyawan yang merasakan kepuasannya kurang maka akan mempengaruhi menurunnya motivasi kerja karyawan.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan terus berusaha untuk bekerja secara maksimal dan memberikan hasil yang terbaik, sehingga akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua sesuai dengan yang dikemukakan oleh Mangkunegara dan Octorend (2015) menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan pada komitmen organisasi. Motivasi kerja muncul sebagai predictor yang signifikan dari komitmen organisasi (Ahluwalia dan Singh, 2015).

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi yang dimediasi oleh

motivasi kerja. Hal tersebut diungkapkan berdasarkan uji mediasi yang telah dilakukan bahwa terjadi mediasi penuh dimana terdapat hubungan tidak langsung antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, yang artinya kepuasan kerja dan komitmen organisasi membutuhkan variable mediator, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan tabel diatas, nilai  $r^2 = 0,537$  memiliki arti bahwa sumbangan variabel bebas dan mediator sebanyak 53,7%. Hasil persentase ini cukup besar untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan dan sisanya 46,3% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Secara keseluruhan penelitian ini berjalan dengan baik namun tidak lepas dari kelemahan-kelemahan yang ada. Kelemahan dalam penelitian ini yaitu dalam proses pengambilan data tidak adanya pengawasan yang dilakukan oleh peneliti, sehingga terdapat kemungkinan *faking good* dalam pengisian dan terdapat kemungkinan juga ketidaksesuaian dengan keadaan sebenarnya. Oleh karena itu diharapkan dapat menjadi evaluasi untuk penelitian berikutnya.

## **KESIMPULAN**

Mengacu pada hasil analisis data dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen

organisasi pada karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi yang dimiliki terhadap perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah pula komitmen organisasi yang dimiliki terhadap perusahaan.

## **SARAN**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti mengajukan saran-saran pada pihak yang terkait. Adapun saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh motivasi kerja. Sehingga, perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan melalui motivasi kerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian lebih lanjut menggunakan variabel lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan lain sebagainya.

Dengan adanya variabel-variabel lain maka dapat dianalisis faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja secara lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto, O., Swasto, B., & Utami, H. N. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Ahluwalia, D. B. & Singh, P. (2015). Organisational Climate, Work and Hierarchical Level as Predictors of Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Railway Employees. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 6(9), 831-835
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-8.
- Ardian, A. R., P. D., Purwana, E. G., & Darsin, D. (2017). Dampak Kualitas Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pengajar SDN UPT Kecamatan Dukuhturi Kabupaten Tegal). *Journal of Management*, 3(3), 1-11.
- As'ad, Moh. (2013). *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Jakarta.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baliartati, Beta Oki. (2016). Pengaruh *Organizational Support* Terhadap *Job Satisfaction* Tenaga Edukatip Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, Vol. 9, No. 1.
- Gibson, James H, Ivancevich. (1997). *Organisasi: Perilaku Struktur dan Proses*. Terjemahan. Edisi kedelapan. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Hasibuan, M.S.P (2001). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Ikrar Mandiriabadi.

- Kurniawan Albert. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen*, Vol. 15, No. 1.
- Mangkunegara, A.P & Octorend, T.R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*. 3(8), pp. 318-328. DOI: 10.13189/ujm2015.030803
- Meyer, John P. dan Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*; Thousand Oaks, California: SAGE Publication, Inc.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok : UI Press.
- Nency, Y.N.F. (2007). Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Karyawan (Studi di PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Universitas Islam Negri Malang
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*.
- Robbins, S. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Andi. Yogyakarta
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Suryabrata, S. (2004). *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tulhusnah, L., Sularso, R. A., & Fathorrazi, M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pertahanan Nasional Kabupaten Situbondo. *Growth*, 16(1), 18-28.