

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PT SI

Diska Lora Sekarwangi¹ dan Denny Bernardus²

International Business, Universitas Ciputra
E-mail: diskalora97@gmail.com¹ dan denny@ciputra.ac.id²

Abstract : The purpose of this research is to find out the effect of organizational commitment and motivation on employees performance of HRM department PT SI with job satisfaction as mediation variable of HRM divisi at PT Semen Indonesia. Motivation theory that is in two factor theories that are but forward by it, that is intrinsic and extrinsic. Organizational Commitment theory that is it three commitment that are but forward by Meyer and Allen, that is, affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. Job satisfaction used Pang and Lu theory, that is, reward policy, work itself, job workload, skill variety, and job status. Employee performance theory that is in Az Hafiz, that is, profitability, productivity, quality, efficiency and effectiveness. That is used in distributive this research method uses quantitative method. Data collection technique questionnaires to 47 employees divisi HRM of PT SI. Sample collection technique uses saturated sampling technique. Data analysis method uses PLS (Partial Least Square). The result of this research shows that only two of seven hypotheses that are proposed in this research are accepted in this research. The results and research findings are discussed with suggestion for future research

Keywords : Organizational Commitment, Motivation, Job Satisfaction, Employees Performance

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan departemen SDM PT Semen Indonesia dengan kepuasaan kerja sebagai variabel mediasi. Teori motivasi yang digunakan adalah teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Teori komitmen organisasi yang digunakan adalah tiga komponen komitmen yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen yaitu komitmen affective, komitmen continuance, komitmen normative. Teori kepuasaan yang digunakan adalah teori Pang dan Lu yaitu penghargaan, pekerjaan itu sendiri, beban pekerjaan, kemampuan, dan status pekerjaan. Teori kinerja karyawan yang digunakan adalah teori Az Hafiz yaitu profitabilitas, produktivitas, kualitas, efektif dan efisien. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar kuesioner kepada 47 orang karyawan Departemen SDM PT Semen Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling jenuh*. Metode analisis data menggunakan PLS (Partial Least Square). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa hanya dua dari tujuh hipotesis yang diajukan diterima dalam penelitian ini. Hasil dan temuan penelitian dibahas dengan saran untuk penelitian di masa depan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, motivasi, kepuasaan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah menuntun manusia pada masa teknologi yang mengharuskan manusia untuk bersaing dengan mesin. Memasuki era ini, seluruh industri di berbagai bidang semakin mempunyai peluang dan tantangan sendiri. Bersamaan dengan semakin luasnya pangsa pasar, persaingan antar industri di berbagai bidang juga semakin ketat sehingga menuntut setiap industri mempunyai *competitive advantage* sendiri.

Menurut Bowen dan Ostroff (2004) menyebutkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik, maka perusahaan tersebut mempunyai kesempatan dalam menciptakan karyawan yang dapat mengembangkan baik kemampuan, pengetahuan, hingga motivasi karyawan. Secara lebih khusus dapat mengantarkan karyawan kepada perilaku yang sesuai dengan perannya dalam melaksanakan tujuan perusahaan. Adapun perilaku ini akan dicerminkan oleh karyawan melalui bagaimana mereka menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Ini dapat dibaca oleh perusahaan dalam laporan penilaian kinerja karyawan. Ketika penilaian kinerja karyawan dikategorikan baik, maka sebuah perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan atau *goalnya*.

Allen dan Meyer (1991) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Selanjutnya, Luthans (2016) menyampaikan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Menurut Delgado (2018) menyebutkan bahwa faktor utama yang dapat mendukung kinerja karyawan adalah motivasi kerja karyawan. Motivasi dalam berbagai riset terbukti dapat mempengaruhi kinerja mereka. Mendorong agar karyawan bekerja lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012:67). Hal lain yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Menurut Soni, *et al.* (2017), kepuasan kerja adalah murni terkait dengan karyawan organisasi dan dengan dinamika perusahaan yang terus berubah itu menjadi sangat sulit untuk mempertahankan karyawan puas dengan pekerjaan mereka.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap pekerjaan merupakan suatu keyakinan dan penerimaan seseorang akan nilai-nilai pekerjaan dan keinginannya untuk tetap mempertahankan keanggotaannya pada profesi atau pekerjaan tersebut. Menurut Meyer dan Allen (1990, dalam Hafiz Az 2017) terdapat tiga komponen komitmen organisasi antara lain:

1. Komponen *affective*, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *continuance*, berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
3. Komponen *normative*, merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban atau tanggung jawab yang harus ia berikan kepada organisasi.

Motivasi

Menurut Herzberg (1959 dalam Hilmi, Ali, Nihal 2016) faktor motivasi adalah faktor intrinsik yang akan meningkatkan kepuasaan kerja karyawan, sementara *hygiene factor* adalah faktor ekstrinsik untuk mencegah ketidakpuasaan karyawan.

Adapun motivasi dapat diukur melalui dua indikator diantaranya faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, masing-masing diuraikan sebagai berikut:

1. Indikator Motivasi Intrinsik

Menurut Permana (2009) mengutip dari Nawawi memberikan pendapat bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan. Sedangkan menurut Herzberg (1959) dalam Hilmi, Ali, dan Nihal (2016) yang merupakan pendorong perilaku manusia terkait dengan sifat intrinsik, tetapi tidak harus dengan keadaan atau lingkungan di sekitarnya. Menurut Herzberg (1959) dalam Hilmi, Ali, dan Nihal (2016) indikator motivasi intrinsik adalah:

1. Pengakuan adalah memberikan pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan karyawan
2. Penghargaan adalah keberhasilan karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan memaksimalkan kesempatan
3. Kemampuan untuk berkembang adalah peluang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih bertanggung jawab
4. Kemajuan adalah kemampuan karyawan untuk mengembangkan perusahaan
5. Tanggung jawab adalah faktor motivator yang mengharuskan karyawan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipan. Prinsip partisipan adalah dapat dengan sungguh-sungguh dalam merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya sendiri
6. Pekerjaan itu sendiri adalah karyawan bekerja secara maksimal dalam pekerjaan yang mereka lakukan dengan mengusahakan pekerjaannya tepat waktu

2. Indikator Motivasi Ekstrinsik

Menurut Permana (2009) mengutip dari Nawawi menjelaskan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Menurut Herzberg indikator motivasi ekstrinsik adalah:

1. Gaji adalah kompensasi dari perusahaan kepada karyawannya sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan jabatan mereka di perusahaan
2. Hubungan Interpersonal adalah hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya dan antara bawahan dengan rekan kerjanya, dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya atau rekan kerjanya
3. Pengawasan adalah supervisi yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan mengawasi dalam bekerja agar merasa nyaman
4. Kebijakan Perusahaan adalah pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan
5. Lingkungan Kerja adalah kondisi lingkungan, menurut Herzberg kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta prestasi yang tinggi
6. Kehidupan pribadi adalah hubungan personal karyawan diluar hubungan pekerjaan di kantor
7. Status adalah kedudukan dalam jabatan karyawan di perusahaan
8. Keamanan Kerja adalah jaminan yang diberikan perusahaan dengan memberikan kenyamanan dan keselamatan pada karyawannya

Kepuasaan Kerja

Menurut Soni, *et al.* (2017), kepuasan kerja adalah murni terkait dengan karyawan organisasi dan dengan dinamika perusahaan yang terus berubah itu menjadi sangat sulit untuk mempertahankan karyawan puas dengan pekerjaan mereka.

Menurut Pang dan Lu (2016), menyatakan indikator kepuasaan kerja ada lima, yaitu:

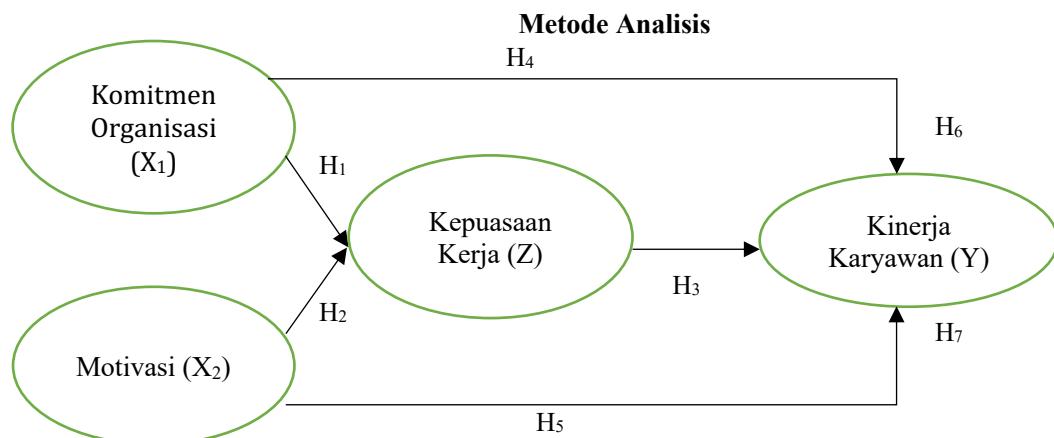
1. *Reward policy* adalah kebijakan yang diberikan perusahaan untuk kemajuan perusahaan tersebut
2. *Work itself* adalah kesempatan yang karyawan dapat lakukan dengan memanfaatkan kemampuan diri sendiri
3. *Job workload* adalah beban yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan
4. *Skill variety* adalah kemampuan karyawan untuk melakukan bekerja sendirian di tempat kerja "dan" kesempatan untuk melakukan hal-hal yang berbeda dari waktu ke waktu
5. *Job status* adalah tentang kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dengan menyediakan naik pangkat atau tetap bekerja dipangkat tersebut

Kinerja Karyawan

Menurut Suminar *et al.* (2015:4) "kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Mangkunegara (2012:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hafiz Az (2017), menyatakan indikator kinerja karyawan ada empat, yaitu:

1. *Profitability* adalah kemampuan organisasi untuk mendapatkan keuntungan dalam jangka waktu yang lebih lama.
2. *Productivity* adalah berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. *Quality* adalah tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
4. *Efficiency* dan *effectiveness* adalah kapasitas seseorang untuk mendapatkan hasil target dengan sumber daya yang terbatas (kemampuan seseorang untuk memenuhi target).



Gambar 1. Model Analisis

Hipotesis

- H₁ : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasaan kerja pada karyawan PT Semen Indonesia
 H₂ : Pengaruh motivasi terhadap kepuasaan kerja pada karyawan PT Semen Indonesia
 H₃ : Pengaruh kepuasaan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Semen Indonesia
 H₄: Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Semen Indonesia
 H₅ : Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Semen Indonesia
 H₆ : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui kepuasaan kerja pada karyawan PT Semen Indonesia
 H₇ : Pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasaan kerja pada karyawan PT Semen Indonesia

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan untuk mengetahui variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dengan adanya variabel mediasi. Penelitian ini memiliki objek penelitian yaitu komitmen organisasi, motivasi, kepuasaan kerja, kinerja karyawan di 47 karyawan SDM PT Semen Indonesia menjadi subyek penelitiannya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dalam bentuk pertanyaan terdiri atas skor 1 sampai 5 yang artinya sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Software SmartPls*. Tahapan pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari model structural (*Inner Model* dan *Outer model*). Menurut Ghazali dan Latan (2015). Pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas konstruk. Uji reabilitas

dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan menggunakan *SmartPLS* 3.0, reliabilitas konstruk dengan indikator refleksif dilakukan dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Ghazali dan Latan (2015) evaluasi model struktural dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi model structural f^2 dan Q^2 .

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Diketahui bahwa dari 47 responden di PT Semen Indonesia Tbk, sebanyak 26 orang (54,32%) laki-laki dan 21 (44,68%) orang perempuan. Sebagian besar karyawan divisi SDM di PT Semen Indonesia Tbk adalah laki-laki. Diketahui bahwa rentang usia dari 47 responden di PT Semen Indonesia terdiri dari 4 orang usia 17-25 tahun (8,51%), 6 orang usia 26-30 tahun (12,76%), 8 orang usia 31-35 tahun (17,02%), 8 orang usia 36-40 tahun (12,50%), dan 24 orang usia >40 tahun (51,06%). Perbedaan rentang usia di PT Semen Indonesia tidak menjadi penghalang bagi setiap karyawan untuk bekerja sama dan menghasilkan kinerja yang unggul. Dapat dilihat bahwa sebanyak 1 orang (2,12%) telah bekerja selama <1 tahun, 12 orang (25,53%) telah bekerja selama 2-5 tahun, 7 orang (14,89%) telah bekerja 6-10 tahun, dan 27 orang (57,441%) telah bekerja selama >11 tahun (%)

Tabel 1.

| Jenis Kelamin Responden | | | |
|-------------------------|-----------|------------|--|
| Jenis Kelamin | Frekuensi | Percentase | |
| Laki-Laki | 26 | 54,32% | |
| Perempuan | 21 | 44,68% | |
| Data Usia Responden | | | |
| Rentang Usia | Frekuensi | Percentase | |
| 17-25 tahun | 4 | 8,51 % | |
| 26-30 tahun | 6 | 12,76% | |
| 31-35 tahun | 8 | 17,02% | |
| 36-40 tahun | 5 | 12,50% | |
| >40 tahun | 24 | 51,06% | |
| Data Lama Kerja | | | |
| Lama Kerja | Frekuensi | Percentase | |
| <1 tahun | 1 | 2,13% | |
| 2-5 tahun | 12 | 25,53% | |
| 6-10 tahun | 7 | 14,89% | |
| >11 tahun | 27 | 57,45% | |

Uji Validitas

Terdapat dua jenis alat ukur validitas untuk menyatakan bahwa data yang di ukur valid, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Pada uji validitas konvergen, dinyatakan valid jika *outer loadings* > 0,5 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5. Jika nilai *loading* antara 0,5-0,7 sebaiknya tidak dihapuskan jika nilai AVE telah mencapai >0,5 (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Hasil pengujian validitas konvergen dengan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dalam penelitian ini disajikan dalam sebagai berikut.

Tabel 2. Uji Validitas Instrumen

| Uji Validitas Instrumen | | Tahap 1 | Tahap 2 | Tahap 3 | Tahap 4 | | |
|-------------------------|------|----------------------|---------|---------|---------|----------------------|-----|
| Variabel | Item | <i>Outer Loading</i> | | | AVE | <i>Outer Loading</i> | AVE |

| Uji Validitas Instrumen | | | | | | |
|--------------------------|-------|----------------------|---------|---------|----------------------|---------|
| Variabel | Item | Tahap 1 | Tahap 2 | Tahap 3 | | Tahap 4 |
| | | <i>Outer Loading</i> | | AVE | <i>Outer Loading</i> | AVE |
| Komitmen Organisasi (X1) | X1.1 | 0,768 | 0,769 | 0,769 | 0,537 | 0,769 |
| | X1.2 | 0,666 | 0,666 | 0,666 | | 0,666 |
| | X1.3 | 0,770 | 0,770 | 0,770 | | 0,770 |
| | X1.4 | 0,726 | 0,726 | 0,726 | | 0,726 |
| | X1.5 | 0,766 | 0,766 | 0,766 | | 0,766 |
| | X1.6 | 0,710 | 0,710 | 0,710 | | 0,710 |
| | X1.7 | 0,779 | 0,779 | 0,779 | | 0,779 |
| | X1.8 | 0,586 | 0,586 | 0,586 | | 0,585 |
| | X1.9 | 0,595 | 0,594 | 0,595 | | 0,595 |
| | X1.10 | 0,795 | 0,795 | 0,795 | | 0,795 |
| | X1.11 | 0,786 | 0,786 | 0,786 | | 0,786 |
| | X1.12 | 0,801 | 0,801 | 0,801 | | 0,801 |
| Motivasi (X2) | X2.1 | 0,313 | | | 0,479 | 0,5 |
| | X2.2 | 0,620 | 0,627 | 0,656 | | |
| | X2.3 | 0,507 | 0,520 | 0,504 | | |
| | X2.4 | 0,727 | 0,751 | 0,748 | | |
| | X2.5 | 0,487 | | | | |
| | X2.6 | 0,729 | 0,736 | 0,744 | | |
| | X2.7 | 0,649 | 0,651 | 0,642 | | |
| | X2.8 | 0,428 | | | | |
| | X2.9 | 0,514 | 0,486 | | | |
| | X2.10 | 0,780 | 0,799 | 0,800 | | 0,792 |
| | X2.11 | 0,562 | 0,522 | 0,503 | | |
| | X2.12 | 0,765 | 0,780 | 0,781 | | |
| | X2.13 | 0,710 | 0,737 | 0,746 | | |
| | X2.14 | 0,748 | 0,725 | 0,722 | | |
| Kepuasan Kerja (Z) | Z1 | 0,828 | 0,827 | 0,829 | 0,596 | 0,828 |
| | Z2 | 0,887 | 0,884 | 0,884 | | 0,883 |
| | Z3 | 0,718 | 0,716 | 0,714 | | 0,715 |
| | Z4 | 0,778 | 0,778 | 0,782 | | 0,784 |
| | Z5 | 0,625 | 0,630 | 0,625 | | 0,624 |
| Kinerja Karyawan (Y) | Y1 | 0,878 | 0,876 | 0,876 | 0,728 | 0,874 |
| | Y2 | 0,865 | 0,863 | 0,862 | | 0,860 |
| | Y3 | 0,786 | 0,790 | 0,792 | | 0,795 |
| | Y4 | 0,880 | 0,881 | 0,880 | | 0,881 |

Sumber: Data Diolah (2019)

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Menurut Sekaran (2016) jika reliabilitas <0,6 merupakan hasil yang kurang baik, jika 0,7 hasil dapat diterima, dan jika >0,8 menunjukkan hasil yang baik. Jadi, dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,6. Tabel 2 berikut ini merupakan hasil pengujian *Cronbach Alpha* terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Pengujian Cronbach Alpha

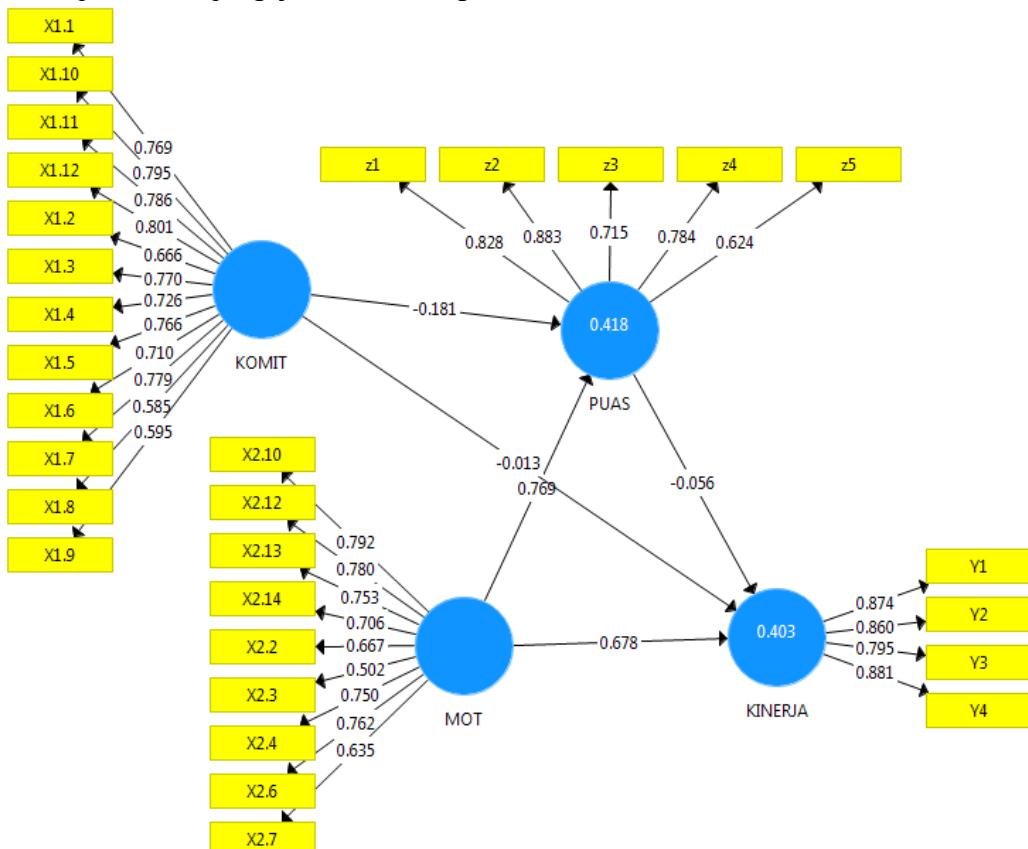
| Hasil Pengujian Cronbach Alpha | |
|--------------------------------|-----------------------|
| Variabel | <i>Cronbach Alpha</i> |
| Komitmen Organisasi (X1) | 0,921 |

| | |
|----------------------|-------|
| Motivasi (X2) | 0,877 |
| Kepuasan Kerja (Z) | 0,826 |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,876 |

Berdasarkan Tabel 4.6 setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* >0,6, sehingga dapat dinyatakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang baik dan reliabel.

Model Struktural (Inner Model)

Model struktural merupakan model yang menguji keterhubungan antarvariabel laten. Gambar berikut merupakan hasil pengujian keterhubungan antarvariabel laten:



Gambar 2. Hasil Pengujian Algorithm

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat bahwa besaran koefisien jalur adalah sebagai berikut:

- (1) Koefisien jalur variabel komitmen organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar -0,013,
- (2) Koefisien variabel komitmen organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar -0,181,
- (3) Koefisien jalur variabel kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar -0,056,
- (4) Koefisien variabel motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) adalah sebesar 0,678,
- (5) Koefisien variabel motivasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,769.

Sementara itu, pada uji model struktural (*inner model*) nilai R^2 digunakan untuk mengukur variasi perubahan dari variabel independen pada variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik model penelitian (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Gambar 1 menunjukkan bahwa nilai R^2 kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 41,8. Sementara itu nilai R^2 kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 40,3%.

Untuk menguji hipotesis penelitian pada masing-masing pengaruh langsung, maka dilakukan *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Syarat diterimanya hipotesis adalah jika *p value* yang dihasilkan < 5%. Di mana hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Path Coefficient

| Path Coefficient | | | | |
|------------------|-----------------|-------------|------------|-----------------|
| Variabel | Koefisien Jalur | T statistik | Sig. value | Standar Deviasi |
| X1 --> Z | -0,181 | 0,659 | 0,510 | 0,275 |
| X2 --> Z | 0,769 | 3,433 | 0,001 | 0,224 |
| Z --> Y | -0,056 | 0,273 | 0,785 | 0,203 |
| X1 --> Y | -0,013 | 0,069 | 0,945 | 0,188 |
| X2 --> Y | 0,678 | 2,624 | 0,009 | 0,259 |

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai p *value* yang dihasilkan pada pengaruh komitmen organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,510 yang > 5%. Dengan demikian H₁ yang berbunyi: "Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Semen Indonesia" adalah ditolak kebenarannya. Artinya, tidak ada pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai p *value* yang dihasilkan pada pengaruh motivasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0,001 yang < 5%. Dengan demikian H₂ yang berbunyi: "Ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Semen Indonesia" adalah diterima kebenarannya. Artinya, ada pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kepuasan kerja.

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai p *value* yang dihasilkan pada pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,785 yang > 5%. Dengan demikian H₃ yang berbunyi: "Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia" adalah ditolak kebenarannya. Artinya, tidak ada pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai p *value* yang dihasilkan pada pengaruh komitmen organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,945 yang > 5%. Dengan demikian H₄ yang berbunyi: "Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Semen Indonesia" adalah ditolak kebenarannya. Artinya, tidak ada pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai p *value* yang dihasilkan pada pengaruh motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,009 yang < 5%. Dengan demikian H₅ yang berbunyi: "Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia" adalah diterima kebenarannya. Artinya, ada pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kepuasan kerja.

Uji Efek Mediasi

Uji efek mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai sobel test melalui perhitungan online sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Efek Mediasi

| Uji Efek Mediasi | | |
|------------------|------------|------------|
| | Sobel test | Sig. value |
| X1 --> Z --> Y | 0,252 | 0,800 |
| X2 --> Z --> Y | 0,272 | 0,786 |

Tabel di atas dapat dijelaskan untuk pembuktian uji efek mediasi sebagai berikut:

1. Hipotesis ke 6 dalam penelitian ini adalah:

"Kepuasan kerja berperan dalam memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan".

Tahapan pengujian hipotesis 6 adalah sebagai berikut:

a. Menghitung pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasaan. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel praktik komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasaan kerja dengan nilai sebesar -0,181 dengan nilai t statistik sebesar 0,659. Pengaruh negatif ini tidak signifikan karena nilai sig.value yang dihasilkan adalah sebesar 0,510 yang lebih dari 5%.

b. Menghitung pengaruh langsung kepuasaan kerja terhadap kinerja perusahaan. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel kepuasaan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai sebesar -0,056 dengan nilai t statistik sebesar 0,273. Pengaruh negatif ini tidak signifikan karena nilai sig.value yang dihasilkan adalah sebesar 0,785 yang lebih besar daripada 5%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kepuasaan tidak mempengaruhi komitmen organisasi.

c. Menghitung nilai sobel dengan menggunakan formulai *online*. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai sobel yang dihasilkan adalah sebesar 0,252 dengan *significant value* sebesar 0,800. Besaran nilai β_{11} ini tidak signifikan, karena nilai *significant value* sebesar 0,418 lebih besar daripada *cut off value* yang ditetapkan (α hitung 0,418 > 0,05). Artinya, hipotesis 6 **ditolak** kebenarannya, yang dapat dijelaskan bahwa kepuasaan kerja **tidak berperan** dalam memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja perusahaan.

2. Hipotesis 7 dalam penelitian ini adalah:

“Kepuasaan kerja berperan dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja perusahaan”.

Tahapan pengujian hipotesis 7 adalah sebagai berikut:

1. Menghitung pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasaan kerja. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasaan kerja dengan nilai sebesar 0,769 dengan nilai t statistik sebesar 3,433 dengan *significant value* sebesar 0,001. Pengaruh positif ini signifikan karena nilai *significant value* yang dihasilkan lebih kecil daripada nilai *cut off value* yang ditetapkan, yaitu p value 0,05. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa motivasi mempengaruhi kepuasaan kerja.
2. Menghitung pengaruh langsung kepuasaan kerja terhadap kinerja perusahaan. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel kepuasaan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan dengan nilai sebesar -0,056 dengan nilai t statistik sebesar 0,273. Pengaruh negatif ini tidak signifikan karena nilai *sig.value* yang dihasilkan adalah sebesar 0,785 yang lebih besar daripada 5%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kepuasaan tidak mempengaruhi komitmen organisasi.
3. Menghitung nilai sobel dengan menggunakan formulai *online*. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai sobel yang dihasilkan adalah sebesar 0,272 dengan *p value* sebesar 0,785. Besaran nilai ini tidak signifikan, karena nilai *p value* sebesar 0,785 lebih besar daripada *cut off value* yang ditetapkan (α hitung 0,785 > 0,05). Artinya, hipotesis 7 **ditolak** kebenarannya, yang dapat dijelaskan bahwa *kepuasan kerja* **tidak berperan** dalam memediasi motivasi terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan Departemen SDM PT SI dengan kepuasaan kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, *et al* (2010) bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja.
2. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lusri & Siagian (2017) bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PT. Borwita Citra Prima Surabaya.
3. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara, *et al* (2016) bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja.
4. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Renyut, *et al* (2017) bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai kantor Gubernur Provinsi Maluku.
5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pang & Lu (2018) bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan pengiriman kontainer di Taiwan.
6. Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara, *et al* (2016) bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi pada komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai perkebunan negara di Provinsi Bali

7. Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Motivasi terhadap Kinerja Karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan bagian SDM PT SI. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara, *et al* (2016) bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi pada motivasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai perkebunan negara di Provinsi Bali

Saran

1. Saran Untuk PT Semen Indonesia

Dari hasil penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka disarankan kepada PT Semen Indonesia untuk meningkatkan motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan karena motivasi intrinsik menunjukkan nilai terendah, dengan meningkatnya motivasi intrinsik yang dimiliki oleh karyawan tersebut maka akan berdampak pula pada meningkatnya kepuasaan kerja serta kinerja yang dimiliki oleh karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan lebih baik. Selain itu kebijakan perusahaan dalam mendisiplinkan karyawan perlu dipertahankan karena kebijakan perusahaan mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien

2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

1. Disarankan untuk menambahkan variabel lain dan menambah sample tidak hanya satu departemen saja atau dengan menambah jumlah keberagaman data yang lebih banyak.
2. Disarankan untuk penelitian berikutnya kuesioner tidak hanya disebarluaskan ke karyawan saja, tetapi juga kepimpinan untuk menilai kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Az, Hafiz. (2017). *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*. Vol. 7 No.2, pp. 1-7
- Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004), *Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role Of The "Strength" Of The HRM System*, Vol. 29 No. 2, pp. 203-221
- Delgado, S., Freden., G, Mae, Felyn., Lucas, L.R.Y. (2018). *Level of Work Motivation: Its Relationship to Job Performance of Non-academic Staff at CapSu System*. Vol. 8 No. 9, pp. 228-246
- Dharmanegara, Sitiari, Adelina. (2016). *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*. Vol. 18 No. 2, pp. 41-50
- Ghozali, I., Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hilmi, Atalic., Ali, Can., & Nihal, Canturk. (2016). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Applied to High School Teachers in Turkey*. Vol.1 No.1, pp.90-97
- Lusri dan Siagian. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasaan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya*
- Luthans, F (2016). *Pengaruh Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono,dkk), Yogyakarta: Edisi Bahasa Indonesia.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama
- Meyer, P. J. and Allen, J. N. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Vol. 1 No. 1, pp. 61-89
- Pang, K., dan Lu, S., Chin. (2018). *Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction and Organizational Performance An empirical study of container shipping companies in Taiwan*. Vol. 3 No.1, pp. 36-52
- Permana, Fahmi. (2009). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Para Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soni, Rajkumar., Kesari, Bikrant (2017). *A Review on Employee Job Satisfaction in Indian Pharmaceutical Sector*. Vol. 5. No.1, pp. 14-19
- Suminar, A, Cahyo., M. Djudi Mukzam, Ika Ruhana. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 26 No. 2 /2015.

LAMPIRAN

Gambar 3

| Matrix | Cronbach's Alpha | ρ_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted... |
|---------|------------------|--------------|-----------------------|-------------------------------|
| | Cronbach's Al... | ρ_A | Composite Rel... | Average Variance E... |
| KINERJA | 0.876 | 0.900 | 0.914 | 0.728 |
| KOMIT | 0.921 | 0.933 | 0.932 | 0.537 |
| MOT | 0.877 | 0.892 | 0.900 | 0.479 |
| PUAS | 0.826 | 0.840 | 0.879 | 0.596 |

Gambar 4

| Matrix | Cronbach's Alpha | ρ_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted... |
|---------|------------------|--------------|-----------------------|-------------------------------|
| | Cronbach's Alpha | ρ_A | Composite Reli... | Average Varianc... |
| KINERJA | 0.876 | 0.897 | 0.915 | 0.728 |
| KOMIT | 0.921 | 0.933 | 0.932 | 0.537 |
| MOT | 0.875 | 0.886 | 0.900 | 0.505 |
| PUAS | 0.826 | 0.839 | 0.879 | 0.596 |

Gambar 6

| Input: | | Test statistic: | p-value: |
|--|--|--|------------|
| t_a : 3.433 | | Sobel test: 0.27214087 | 0.78551371 |
| t_b : 0.273 | | Aroian test: 0.26134588 | 0.79382579 |
| | | Goodman test: 0.28439449 | 0.77610808 |
| <input type="button" value="Reset all"/> | | <input type="button" value="Calculate"/> | |

Gambar 7

| Input: | | Test statistic: | p-value: |
|--|--|--|------------|
| t_a : 0.659 | | Sobel test: 0.25221461 | 0.80087519 |
| t_b : 0.273 | | Aroian test: 0.14646396 | 0.88355514 |
| | | Goodman test: NaN | NaN |
| <input type="button" value="Reset all"/> | | <input type="button" value="Calculate"/> | |

Gambar 5

| Outer Loadings | Mean, STDEV, T-Values, P-V... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias C... | Samples | |
|----------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|--------------|
| | Original Sample... | Sample Mean (...) | Standard Devia... | T Statistics (O... | P Values |
| X1.1 <- KOMIT | 0.769 | 0.764 | 0.086 | 8.927 | 0.000 |
| X1.10 <- KOMIT | 0.795 | 0.772 | 0.084 | 9.465 | 0.000 |
| X1.11 <- KOMIT | 0.786 | 0.772 | 0.101 | 7.757 | 0.000 |
| X1.12 <- KOMIT | 0.801 | 0.804 | 0.083 | 9.685 | 0.000 |
| X1.2 <- KOMIT | 0.666 | 0.676 | 0.115 | 5.802 | 0.000 |
| X1.3 <- KOMIT | 0.770 | 0.743 | 0.109 | 7.067 | 0.000 |
| X1.4 <- KOMIT | 0.726 | 0.703 | 0.106 | 6.866 | 0.000 |
| X1.5 <- KOMIT | 0.766 | 0.756 | 0.098 | 7.785 | 0.000 |
| X1.6 <- KOMIT | 0.710 | 0.696 | 0.112 | 6.309 | 0.000 |
| X1.7 <- KOMIT | 0.779 | 0.763 | 0.099 | 7.878 | 0.000 |
| X1.8 <- KOMIT | 0.585 | 0.554 | 0.151 | 3.867 | 0.000 |
| X1.9 <- KOMIT | 0.595 | 0.568 | 0.149 | 3.987 | 0.000 |
| X2.10 <- MOT | 0.792 | 0.791 | 0.058 | 13.712 | 0.000 |
| X2.12 <- MOT | 0.780 | 0.769 | 0.067 | 11.627 | 0.000 |
| X2.13 <- MOT | 0.753 | 0.753 | 0.072 | 10.469 | 0.000 |
| X2.14 <- MOT | 0.706 | 0.703 | 0.108 | 6.506 | 0.000 |
| X2.2 <- MOT | 0.667 | 0.667 | 0.091 | 7.308 | 0.000 |
| X2.3 <- MOT | 0.502 | 0.488 | 0.140 | 3.574 | 0.000 |
| X2.4 <- MOT | 0.750 | 0.738 | 0.085 | 8.805 | 0.000 |
| X2.6 <- MOT | 0.762 | 0.766 | 0.052 | 14.783 | 0.000 |
| X2.7 <- MOT | 0.635 | 0.629 | 0.087 | 7.341 | 0.000 |
| Y1 <- KINERJA | 0.874 | 0.862 | 0.105 | 8.315 | 0.000 |
| Y2 <- KINERJA | 0.860 | 0.849 | 0.106 | 8.097 | 0.000 |
| Y3 <- KINERJA | 0.795 | 0.778 | 0.137 | 5.794 | 0.000 |
| Y4 <- KINERJA | 0.881 | 0.876 | 0.126 | 6.995 | 0.000 |
| Z1 <- PUAS | 0.828 | 0.822 | 0.056 | 14.807 | 0.000 |
| Z2 <- PUAS | 0.883 | 0.875 | 0.044 | 20.065 | 0.000 |
| Z3 <- PUAS | 0.715 | 0.679 | 0.155 | 4.613 | 0.000 |
| Z4 <- PUAS | 0.784 | 0.780 | 0.064 | 12.216 | 0.000 |
| Z5 <- PUAS | 0.624 | 0.615 | 0.123 | 5.079 | 0.000 |

Gambar 8

| Path Coefficients | | | | | |
|-------------------|-------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|--------------|
| | Mean, STDEV, T-Values, P-V... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias C... | Samples | |
| | Original Samp... | Sample Mean (... | Standard Devia... | T Statistics (O... | P Values |
| KOMIT -> KINE... | -0.013 | -0.003 | 0.188 | 0.069 | 0.945 |
| KOMIT -> PUAS | -0.181 | -0.102 | 0.275 | 0.659 | 0.510 |
| MOT -> KINERJA | 0.678 | 0.680 | 0.259 | 2.624 | 0.009 |
| MOT -> PUAS | 0.769 | 0.712 | 0.224 | 3.433 | 0.001 |
| PUAS -> KINER... | -0.056 | -0.070 | 0.203 | 0.273 | 0.785 |

Gambar 9

