

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR DI HOTEL X

Agung Harianto¹

¹ Universitas Kristen Petra
agung.harianto@petra.ac.id

Abstract

This research is quantitative. The analysis technique used in this study is a partial least square (PLS). The results showed that working motivation has a positive and significant impact on Job Satisfaction, and also has a positive and significant impact on Affective Commitment. While job satisfaction has positive effect but not significant to Affective Commitment, Job Satisfaction proven that is not a variable intermediary between Work Motivation and Affective Commitment.

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

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least square (PLS). Hasil menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Sedangkan Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Komitmen Afektif, sehingga Kepuasan Kerja terbukti bukan merupakan variabel perantara antara Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif.

Keywords: *Kepuasan kerja, komitmen afektif, motivasi kerja*

1. PENDAHULUAN

Penelitian ini adalah penelitian untuk melihat apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel X. Harapan yang diharapkan oleh karyawan harus bisa memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja serta kualitas kerja yang baik. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar muncul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2006), karena pentingnya motivasi menuntut pihak manajemen untuk memberikan perhatian kepada para karyawan dalam bekerja dengan cara memotivasi karyawan perusahaan melalui serangkaian usaha tertentu sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan, agar motivasi bekerja akan terjaga.

Selain motivasi kerja, komitmen organisasional (termasuk komitmen afektif) juga dibutuhkan untuk peningkatan kinerja sebuah perusahaan. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi. Komitmen akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2008). Dalam penelitian oleh Ping et al., (2012) karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2006). Mowday, Porter dan Streers (2003) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya, dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya (Munandar, 2004).

Selain motivasi kerja dan komitmen afektif, kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan sebab mendapatkan kepuasan kerja di tempat kerja merupakan salah satu tujuan seorang karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu dari sisi karyawan dan sisi perusahaan. Kepuasan kerja dari sisi karyawan akan memunculkan perasaan senang dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2011). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2008). Menurut Judge et al., (2001), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Korelasi yang cukup kuat juga bisa di tunjukan pada penelitian terdahulu antara kepuasan kerja dan komitmen afektif. Meyer et al. (2002) membuktikan bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan komitmen afektif. Selain itu pembuktian penelitian selanjutnya juga didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Newstorm (2007) dalam konsep *Performance-Satisfaction-Effort Loop* yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Han et al., 2012).

Penelitian tentang hubungan antara motivasi kerja, komitmen afektif, dan kepuasan kerja yang dilakukan oleh Djawa (2014) dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Para Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dan Statistik (Bappedas) Di Kabupaten Nagekeo" menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan komitmen afektif mempunyai hubungan atau korelasi terhadap kepuasan kerja. Sementara dalam penelitian ini, penulis ingin membuktikan apakah motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif atau tidak. Penulis juga ingin membuktikan apakah kepuasan kerja mampu menjadi variabel perantara antara motivasi kerja dengan komitmen afektif.

Berdasarkan wawancara awal dapat dilihat bahwa para karyawan Hotel X cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini disebabkan oleh tiga hal, pertama motivasi dari atasan atau pimpinan. Pimpinan dirasa cukup memberikan bimbingan, perhatian, dan motivasi kepada para karyawan meskipun pimpinan tidak berada di tempat. Pimpinan tetap dapat memberikan petunjuk, arahan dan motivasi dengan baik kepada karyawan yang bekerja sehingga karyawan mempunyai rasa tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya. Kedua, insentif yang cukup. Insentif yang diberikan kepada karyawan dirasa memuaskan karyawan. Karyawan menerima hadiah apabila berprestasi dalam mencapai target atau pelayanan yang sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini membuat semangat para karyawan dalam berprestasi tetap menyala. Ketiga, komunikasi yang baik antar karyawan. Koordinasi dan komunikasi antar individu dapat dikatakan terjalin dengan baik. Para karyawan saling membantu dan mendukung dalam penyelesaian tugas terutama divisi yang sama. Fakta ini didukung oleh pandangan Munandar, Sjabadhyni dan Wutun (2004), dimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki ciri – ciri, mempunyai kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama; memperhatikan kualitas kerjanya; lebih mempunyai komitmen organisasi; dan lebih produktif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merumuskan permasalahan yang ada sebagai berikut: Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif di Hotel X, Apakah kepuasan kerja terbukti atau tidak sebagai variabel perantara antara motivasi kerja dan komitmen afektif.

2. KAJIAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas yang ingin dilakukannya (Khan dan Mufti, 2012). Definisi - definisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menggambarkan suatu kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bersikap dengan cara tertentu. Berdasarkan aktivasi perilaku, motivasi kerja dibagi atas dua yaitu: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Porter, et al., 2003).

2.1.1. Motivasi Intrinsik

Motivasi Intrinsik berkaitan dengan faktor intrinsik, yaitu prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan peluang kreatif atau menantang. Motivasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan untuk mengalami kesenangan dan kepuasan yang melekat dalam kegiatan tersebut. Potensi dan kompetensi seseorang yang dapat memenuhi kebutuhan individu secara otonom akan meningkatkan motivasi intrinsik seseorang (Porter, et al., 2003).

Faktor intrinsik yang timbul dari dalam diri karyawan, antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*).

Pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau hobi membuat karyawan menyenangi pekerjaan tersebut sehingga timbul motivasi kerja karyawan.

b. Kemajuan (*advancement*).

Merupakan kenaikan karir kerja seorang karyawan. Adanya peluang untuk mengembangkan karir berdampak pada timbulnya motivasi kerja yang kuat.

c. Tanggung jawab (*responsibility*).

Banyak atau sedikitnya tanggung jawab seorang karyawan tergantung pada jabatan masing – masing. Karena

itu, semakin banyak tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan maka semakin besar pula motivasi yang timbul dari dalam dirinya untuk mengerjakan tanggung jawab tersebut.

d. Penghargaan (*recognition*).

Pada umumnya, organisasi memberikan penghargaan, misalnya kontes, *employee of the month*, dan lain – lain. Semakin besar penghargaan yang diberikan, maka semakin besar pula motivasi kerja karyawan.

e. Pencapaian (*achievement*).

Pencapaian yang dimaksud adalah keberhasilan seorang karyawan untuk mencapai target penghasilan yang didambakan oleh pribadi karyawan tersebut. Keinginan karyawan untuk mencapai target yang diinginkan oleh dirinya sendiri membuat karyawan tersebut memiliki motivasi untuk bekerja lebih giat.

2.1.2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi Ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh faktor eksternal atau faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik juga disebut sebagai faktor higienis. Faktor eksternal yang dimaksudkan disini adalah lingkungan perusahaan, yaitu kebijakan organisasi dan administrasi, hubungan interpersonal, pengawasan, kondisi kerja, gaji dan tunjangan yang disebut sebagai kompensasi. Faktor ekstrinsik ini meliputi:

a. Administrasi dan kebijakan perusahaan.

Kesesuaian yang dirasakan karyawan terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga timbul motivasi kerja.

b. Penyeliaan.

Motivasi karyawan tinggi bila memiliki atasan yang selalu mendukung dan dapat diandalkan sehingga bisa dijadikan sebagai panutan dalam berkarir.

c. Gaji.

Karyawan merasa termotivasi apabila gaji yang diberikan sesuai dengan harapan.

d. Hubungan antar pribadi.

Karyawan yang memiliki motivasi akan selalu berupaya untuk membangun kerjasama dengan rekan kerja agar menciptakan suasana kerja yang kondusif.

e. Kondisi kerja.

Jika kondisi kerja seperti suasana kerja, lingkungan, seragam, dan fasilitas kerja tersedia dengan baik maka akan berdampak pada motivasi kerja karyawan

2.2. Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan – tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Mathis dan Jackson dalam Sophiah (2008) memberikan definisi sebagai berikut, *organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*. Terdapat banyak cara untuk membangun komitmen tersebut, McShane (2008) mengemukakan lima cara membangun komitmen afektif sebagai berikut:

a. *Justice and Support*

Komitmen yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi adalah komitmen afektif, sehingga organisasi berusaha untuk bisa memenuhi kebutuhan para karyawan dan memunculkan dengan nilai – nilai seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral.

b. *Shared Values*

Definisi komitmen afektif mengacu pada keberpihakan seseorang terhadap organisasi, dan keberpihakan tersebut akan sangat tinggi jika karyawan meyakini bahwa nilai – nilai yang dianut sepadan dengan nilai dominan organisasi.

c. *Trust*

Kepercayaan mengacu pada pengharapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang berisiko. Hal itu juga merupakan aktivitas timbal balik; untuk mendapatkan kepercayaan maka berikan kepercayaan.

d. *Organizational Comprehension*

Komitmen afektif merupakan keberpihakan seseorang terhadap organisasi, sehingga masuk akal jika perilaku tersebut diperkuat ketika karyawan memahami organisasi atau organisasi, termasuk masa lalunya, keadaan sekarang dan yang akan datang.

e. *Employee Involvement*

Keterlibatan karyawan meningkatkan komitmen afektif dengan menguatkan keberpihakan sosial karyawan terhadap organisasi. Para karyawan merasa menjadi bagian dalam organisasi ketika karyawan tersebut diberikan wewenang dalam pengambilan keputusan untuk masa depan organisasi dan terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakannya melalui perasaan seperti loyalitas dan afeksi, karena sepakat terhadap tujuan organisasi (Meyer dan Allen, 1991).

2.3. Indikator Komitmen Afektif

Indikator dari Komitmen Afektif (Meyer et al., 1993) adalah:

a. *Loyalitas*

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Loyalitas sangat dibutuhkan oleh organisasi karena tanpa loyalitas karyawan, maka organisasi tersebut akan mengalami persoalan berat.

b. *Rasa bangga*

Rasa bangga terhadap organisasi mutlak dimiliki oleh setiap karyawan. Rasa bangga inilah yang mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berdampak pada loyalitas. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki rasa bangga, karyawan akan memiliki sikap yang negatif terhadap organisasi tersebut.

c. *Peran Serta*

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan ide atau gagasan yang kreatif dan inovatif demi kemajuan organisasi tersebut. Sebaliknya, jika karyawan memiliki sikap yang apatis dan pasif tidak akan bersedia memberikan ide yang baik demi kemajuan organisasi.

d. *Menganggap organisasinya adalah yang terbaik*

Sekalipun banyak organisasi lain memiliki keunggulan, seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berasumsi bahwa organisasi tempat bekerja adalah selalu yang terbaik. Sikap ini bukan berarti menganggap remeh organisasi lain melainkan suatu ekspresi kebanggaan.

e. *Terikat secara emosional pada organisasi tempat bekerja*

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan merasa sakit bila organisasi tempat bekerja dipandang negatif. Sikap ini disebabkan karena karyawan tersebut terikat secara emosional sehingga organisasi tempat bekerja sudah menjadi bagian dalam diri karyawan tersebut.

2.4. Kepuasan Kerja

Sikap puas terhadap pekerjaan adalah sebuah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya dan bisa di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2008, p.202). Menurut Judge et al., (2001), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2.5. Faktor Pengaruh Kepuasan Kerja

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

a. Kepuasan dengan gaji (*Satisfaction with pay*)

Seorang karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi bila mendapatkan penghasilan yang tinggi. Sekalipun ada rasa nyaman, keakraban, dan *brand* organisasi yang tinggi, seorang karyawan tidak akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi bila gaji yang didapatkan tidak sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

b. Kepuasan dengan promosi (*Satisfaction with promotion*)

Selain gaji, promosi bisa menjadi alasan seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Jika seorang karyawan pernah mengalami promosi jabatan, karyawan tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada sebelumnya.

c. Kepuasan dengan rekan sekerja (*Satisfaction with co-workers*)

Seorang karyawan yang merasakan suasana pekerjaan yang kondusif akan merasa betah di tempat pekerjaannya. Sebagai dampaknya, karyawan tersebut akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga tempat bekerja dianggap sebagai rumah kedua.

d. Kepuasan dengan penyelia (*Satisfaction with supervisor*)

Seorang karyawan yang memiliki atasan yang baik akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Atasan yang baik adalah atasan yang mau menghargai pekerjaan bawahannya, sehingga atasan dapat dijadikan figur teman, ayah, ataupun ibu sekaligus atasan. Bahkan karyawan tersebut akan memperlakukan bawahannya kelak seperti perlakuan atasannya.

e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*Satisfaction work itself*)

Semua pekerjaan tentu memerlukan sebuah ketrampilan yang sesuai dengan bidang yang ditekuni. Susah atau mudahnya sebuah pekerjaan serta perasaan seorang karyawan bahwa keahliannya dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan kerja.

3. METODE PENELITIAN

Teknik sampling yang di gunakan adalah dengan menggunakan kuesioner dimana kuesioner yang diberikan bersifat tertutup. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel X yang berjumlah 67 orang. Pengambilan sampel kepada seluruh karyawan (tidak sebagian) karena jumlah karyawan sedikit serta departemen dan jabatan yang variatif.

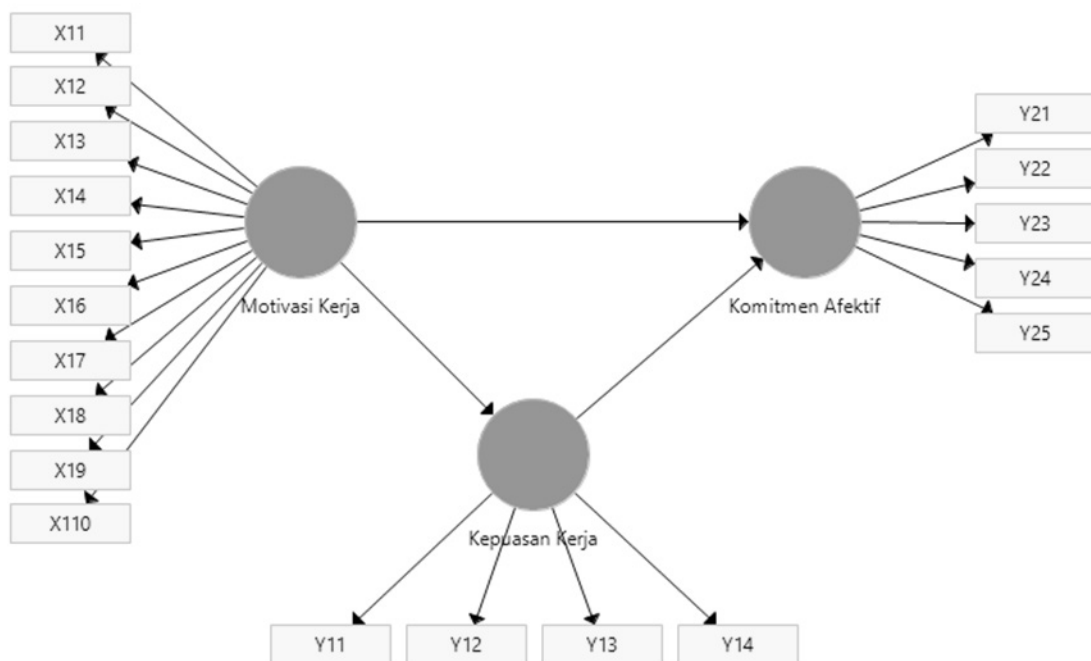
Nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator pada variabel penelitian semuanya memiliki nilai lebih dari 0,500. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*. Untuk nilai *cross loading*, semua indikator pada variabel Motivasi Kerja, Komitmen Afektif, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar dari 0.50. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator telah memiliki *convergent validity* yang sesuai. Semakin besar nilai *cross loading* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan

oleh indikator tersebut juga semakin tinggi. Dengan demikian semua indikator di tiap variabel dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*

Analisis data menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan pengolahan data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* yang memungkinkan penyelesaian permasalahan penelitian dapat diolah dengan baik.

3.1. Model Penelitian

Kepuasan kerja karyawan akan terjadi apabila komitmen afektif berjalan, dan komitmen afektif akan terjadi jika ada motivasi kerja karyawan. Tetapi kepuasan kerja juga bisa terjadi secara langsung karena adanya motivasi kerja karyawan.



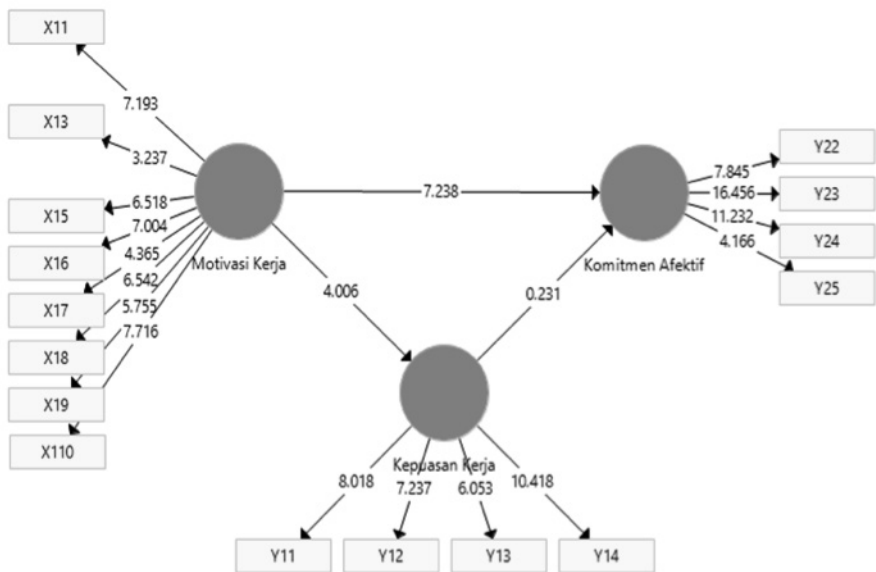
Gambar 1.
Model Penelitian

3.2. Gambaran Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel X yang berjumlah 67 orang. Pengambilan sampel kepada seluruh karyawan (tidak sebagian) karena jumlah karyawan sedikit serta departemen dan jabatan yang variatif. Teknik sampling yang di gunakan adalah dengan menggunakan kuesioner dan alat uji yang dipergunakan adalah PLS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan penghitungan *Q-Square*, peneliti melakukan *Bootstrapping* dan didapat hasilnya sebagai berikut:



Gambar 2.
Hasil Bootstrapping

Tabel 1.
Hasil Nilai Koefisien Path dan t-hitung

	Path Coefficients	T Hitung
Kepuasan Kerja -> Komitmen Afektif	0.032	0.231
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.547	4.006
Motivasi Kerja -> Komitmen Afektif	0.690	7.238

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara berturut-turut dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Berdasarkan hasil dari pengolahan menunjukkan ada hubungan atau pengaruh positif dan signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja. Dengan semakin tingginya motivasi kerja maka kepuasan kerja semakin tinggi juga. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Prabu (2005), yang mengatakan bahwa faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara juga dapat dilihat bahwa atasan dapat memberikan dukungan yang signifikan pada pekerjaan yang mengakibatkan kepuasan kerja para karyawan semakin tinggi.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Karyawan memiliki komitmen untuk tetap bertahan menjadi karyawan di Hotel X serta mempunyai rasa bangga yang tinggi, bahkan bersedia memberikan ide atau gagasan demi kemajuan. Hal ini disebabkan adanya peluang untuk berkarir lebih lanjut, disamping itu juga para karyawan menyukai pekerjaan, merasa cocok dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, serta hubungan antar personal yang mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman di Hotel X. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015), yang mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dengan semakin tingginya motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat komitmen yang dimiliki karyawan juga semakin tinggi.

Hipotesis yang ke tiga yaitu Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif tidak terbukti. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009), yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Namun hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Han *et al* (2012), yang menyatakan bahwa Komitmen Afektif yang dimiliki karyawan lebih cenderung menunjukkan keterikatan secara emosional secara jangka panjang terhadap organisasinya, sedangkan Kepuasan Kerja yang cenderung bersifat sementara dalam ruang lingkup yang terbatas pada pekerjaan dan lingkungan kerja, belum cukup mampu untuk dapat meningkatkan Komitmen Afektif karyawan. Hal ini dapat dilihat juga pada lama kerja dari karyawan di Hotel X yang rata rata antara 1-2 tahun, menunjukkan bahwa komitmen akan terbentuk dengan sendirinya berdasarkan masa kerja semakin lama bekerja maka komitmen akan terbentuk dengan sendirinya (Setiawati, 2007). Meyer *et al* (2009) mengatakan bahwa pegawai yang memiliki *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal karena pegawai menginginkannya. Pegawai yang memiliki *normative commitment* atau moral tetap tinggal karena pegawai merasa seharusnya melakukannya demikian, dan pegawai yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal karena merasa memerlukannya (Panggabean, 2004).

Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa Kepuasan Kerja bukan sebagai variabel perantara Motivasi Kerja dengan Komitmen Afektif. Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa Motivasi Kerja dapat berpengaruh langsung terhadap Komitmen Afektif tanpa harus memiliki Kepuasan Kerja terlebih dahulu, sehingga Kepuasan Kerja tidak terbukti sebagai variabel perantara untuk Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Han, *et al*. (2012), dimana Kepuasan Kerja juga tidak terbukti sebagai variabel perantara untuk *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Afektif. Hal ini dapat dilihat pada saat peneliti melakukan wawancara kepada para karyawan Hotel X mereka berpendapat bahwa jika di hotel ada peluang karir yang lebih lanjut maka karyawan akan bertahan meskipun saat ini ada beberapa karyawan masih menunggu untuk promosi jabatan.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil yang sudah dipaparkan terlihat bahwa komitmen afektif adalah salah satu komitmen yang sulit untuk terbentuk jika dilihat dalam jangka waktu pendek. Sehingga untuk mendapatkan komitmen afektif tidak hanya melihat dari kepuasan baik dari gaji dan lainnya tetapi juga karena bisa dilihat bahwa karyawan yang puas belum tentu secara langsung mempunyai komitmen afektif

Penghargaan adalah adalah satu hal yang bisa di pergunakan untuk meningkat motivasi kerja sehingga karyawan akan merasa bahwa hasilnya kerjanya di hargai oleh perusahaan. Hasil penelitian ini menghasilkan dugaan bahwa komitmen yang terbentuk dalam jangka pendek adalah komitmen berkelanjutan dan kepuasan kerja terbukti tidak mampu menjadi prediktor terbentuknya komitmen afektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Devi, E.K.D., 2009. Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening (studi pada karyawan outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang) (Doctoral dissertation, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro).
- Djawa, E.M.M., 2014. Pengaruh motivasi kerja dan komitmen karyawan terhadap kepuasan kerja para pegawai badan perencanaan pembangunan daerah dan statistik (BAPPEDAS) Di Kabupaten Nagekeo. (Thesis. Universitas Atma Jaya Yogyakarta).

- Hasibuan, M.S.P., 2008. *Manajemen sumber daya manusia, Cetakan ketujuh*, Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Han, S.T., Nugroho, A., Kartika, E.W. and Kaihatu, T.S., 2012. Komitmen afektif dalam organisasi, perceived organizational support, dan kepuasan kerja. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 14(2), pp.109-117.
- Judge, T.A., dan Bono, J.E., 2001. Relationship of core self-evaluations traits— self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability— with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80 – 92.
- Khan, W., dan Mufti, O., 2012, Effect of compensation on motivating employees in public and private banks of peshawar (BOK and UBL). *Journal of Basic and Applied J. Basic. Appl. Sci. Res. Vol. 2, No. 5*, pp. 4616-4623.
- Luthans, F., dan Hodgetts, R. M., 2000, *International management, 4th Ed*, New York: Irwin McGraw-Hill.
- Mathis, L.R., dan Jackson, J.H., 2006. *Manajemen sumber daya manusia, (1st & 2nd ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- McShane dan Glinow, V., 2008. *Organizational behavior; emerging realities for the work place revolution*. New York: McGraw Hill Companies.
- Meyer, J.P., Bobocel, D.R. dan Allen, N.J., 1991. Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management* 17(4), pp.717-733.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. dan Smith, C.A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), p.538.
- Munandar, A.S., Sjabadhyni, B. dan Wutun, R.P., 2004. *Peran budaya organisasi dalam peningkatan unjuk kerja perusahaan*. Penerbit: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi UI. Jakarta.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M. dan McHugh, S.M., 2009. *Pengantar bisnis*.
- Panggabean, S.M., 2004. *Manajemen sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Purwanto, N., 2006. *Psikologi pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- He, P., Murmann, S.K. dan Perdue, R.R., 2012. Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective commitment. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), p.79.
- Porter, L.W., Bigley, G.A., dan Steers, R.M., 2003, *Motivation and work behavior, 7th Ed*, New York, McGraw-Hill.
- Prabu, A., 2005. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai badan koordinasi keluarga berencana nasional kabupaten muara enim. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*. 3 (6).
- Sardiman, A.M., 2006. *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta: Grafindo
- Setiawati, D., 2007. Perbedaan komitmen kerja berdasarkan orientasi peran gender. (Thesis. Depok. Universitas Gunadarma).
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A., 2008. *Perilaku organisasi, Edisi dua belas*, Jakarta: Salemba Empat
- Sopiah., 2008. *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Suwatno. dan Priansa, D., 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.