

**PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI
(Survei pada Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Area
Surakarta)**

Edy Suwignyo¹⁾

Amin Wahyudi²⁾

Rahayu Triastity³⁾

1, 2, 3) Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta

e-mail: ¹⁾ edychester@gmail.com

²⁾ aminwahyudi@unisri.ac.id

³⁾ iburahayusolo@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to analyses the role of job satisfaction as mediating variable of the effect intrinsic motivation and extrinsic motivation on organizational commitment. This study is sensus research, using location in State Treasury Service Office/KPPN Surakarta areas,, using sample of 109 employees. To test hypothesis using path analysis. The result shows that (1) intrinsic motivation has significance effect on job satisfaction, so the hypothesis 1 accepted; (2)extrinsic motivation has significance effect on job satisfaction, so the hypothesis 2 accepted; (3)) intrinsic motivation has significance effect on organizational commitment, so the hypothesis 3 accepted; (4) extrinsic motivation has significance effect on organizational commitment, so the hypothesis 4 accepted; (5) has significance effect on job satisfaction, so the hypothesis 5 accepted; (6) effect of intrinsic motivation on organizational commitment mediated job satisfaction, so the hypothesis 6 accepted; (7) effect of extrinsic motivation on organizational commitment mediated job satisfaction, so the hypothesis 7 accepted.

Keywords: *intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment*

PENDAHULUAN

Komitmen organisasional adalah salah satu area yang banyak diteliti oleh para peneliti, psikolog, dan praktisi manajemen sumber daya manusia (Warsi, Fatima & Sahibzada, 2009: 399). Komitmen organisasional dianggap salah satu hasil penting dan krusial dalam strategi sumber daya manusia di mana komitmen karyawan dipandang sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja yang kompetitif (Khan et al., 2011: 273). Komitmen karyawan telah menjadi salah satu sikap kerja paling populer yang telah dipelajari oleh para praktisi dan peneliti. Salah satu alasan mengapa komitmen telah menarik perhatian penelitian yaitu karena organisasi tergantung pada komitmen karyawan un-

tuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang unggul (Irefin & Mechanic, 2014: 33). Kualitas sumber daya manusia memainkan peran penting terhadap kesuksesan organisasi, organisasi harus senantiasa memahami komitmen sumber daya manusia serta berusaha membangun dan memeliharanya (Wahyudi, 2008: 13).

Komitmen organisasional merupakan gagasan penting dalam manajemen dan telah dipelajari oleh banyak peneliti, terutama dalam psikologi organisasi dan perilaku organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting, oleh karenanya kepentingan, tujuan dan kebutuhan karyawan dengan organisasi harus terjadi kesesuaian sehingga orang-orang

dalam organisasi dapat bekerja secara efisien. Komitmen organisasional telah terbukti berhubungan dengan tingkat produktivitas, kehadiran di tempat kerja, *turn-over*, partisipasi, simpati bagi serikat pekerja dan berbagai kasus psikologis (Meyer et al. dalam Seyed et al, 2014: 1-2).

Motivasi adalah prediktor penting dari komitmen, komitmen karyawan ditunjukkan dari motivasi mereka untuk mencurahkan waktu dan energi demi organisasi. Kenyataan ini telah menarik minat para periset untuk memahami hubungan antara motivasi dengan komitmen (Berg, 2011: 3).

Penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan hasil yang saling bertentangan mengenai pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional. Sebagian peneliti menyatakan bahwa motivasi memberikan efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Warsi, Fatima & Sahibzada, 2009; Choong et al., 2011; Khan et al., 2011; Alimohammadi & Neyshabor, 2013; Trang et al., 2014; Mohsan et al., 2015; Siburian, 2013; Yundong, 2015). Hasil temuan penelitian Tella et al. (2007) justru sebaliknya, bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Kesenjangan penelitian juga ditemukan pada penelitian Berg (2011); Srieikaningsih & Setyadi (2015); Winardi (2016) bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Ketidakkonsistenan temuan penelitian sebelumnya tentang pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional telah menarik minat para peneliti untuk mendesain model dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel pemediator. Hal ini dapat dicontohkan dari penelitian Yamsul et al. (2013) dengan menggunakan objek penelitian organisasi sektor publik di tujuh kabupaten terkait dengan pelaksanaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) di Sulawesi Tenggara. Hasil temuan menjelaskan bahwa motivasi tidak dapat mempengaruhi langsung komitmen organisa-

sional, namun motivasi dapat mempengaruhi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai pemediator pada pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional. Alhaji & Yusoff (2012: 8) dalam penelitiannya menyatakan, motivasi dan kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Porter & Lawler (1968) dalam Gagne & Deci (2005: 331) menyatakan bahwa terdapat dua rangsangan motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik melibatkan orang yang melakukan suatu kegiatan karena mereka merasa menarik dan memperoleh kepuasan langsung dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ekstrinsik, membutuhkan perantara antara aktivitas (pekerjaan) dengan beberapa konsekuensi yang dipisahkan seperti penghargaan nyata, sehingga kepuasan berasal dari konsekuensi yang menuntun kegiatan dan bukan langsung dari pekerjaan. Menurut Locke & Lathan (1976) dalam Tella et al. (2007: 6) kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan (positif) yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan dalam arti pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan dari seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Penelitian sebelumnya tentang peran kepuasan kerja sebagai pemediator pada pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) area Surakarta sampai saat ini belum pernah dilakukan. Hal ini mendorong minat peneliti untuk mengembangkan model dengan mengacu hasil temuan Yamsul et al. (2013). Pada penelitian sebelumnya variabel motivasi diukur dalam satu konstruk, sedangkan perbedaannya variabel motivasi dalam penelitian ini dikembangkan atas dua konstruk yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, di mana kedua bentuk motivasi ini penting sebagai penggerak perilaku. Motivasi intrinsik

muncul atas kesadaran individu sendiri untuk mengupayakan hasil kerja terbaik, sedangkan rangsangan ekstrinsik lebih memusatkan pada kebutuhan individu yang harus dipenuhi. Menurut teori Herzberg (*Two Factors Theory*) dalam Siagian (2005: 107) karyawan yang terdorong secara intrinsik lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya dibandingkan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik karena karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan pada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi. Menurut Hadari Nawawi (2006: 359) di lingkungan organisasi terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik, disebabkan karena tidak mudah menumbuhkan kesadaran dalam diri pekerja.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) adalah suatu organisasi yang memiliki visi dan misi yaitu pelayanan kepada publik maupun para *stakeholder*, bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan atas pencairan dana dari APBN, bantuan luar negeri maupun hibah kepada instansi vertikal yang mendapat dana dari APBN, sehingga dituntut untuk mempersiapkan diri dan secara terus menerus melakukan perbaikan dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat maupun *stakeholder*. Organisasi dalam hal ini KPPN area Surakarta, mengharapkan agar para karyawan mampu bekerja dengan memegang teguh integritas dan idealisme pengabdian yang tinggi dengan selalu menjaga kehormatan dan martabat diri sebagai abdi negara sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan. Permasalahan yang terjadi bahwa stigma birokrasi yang cenderung lamban dan berbelit-belit sampai saat ini masih melekat dalam pandangan publik. Pengembalian citra positif KPPN merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sedang gencar-gencarnya dilakukan oleh Ditjen Perbendaharaan yang diyakini dapat memberikan perbaikan yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas

dan fungsinya ke depan. Citra KPPN secara umum yang selama ini lekat dengan pemberian pungli, sogokan, dan gratifikasi, berusaha untuk dirubah melalui pembentukan KPPN Percontohan (www.djpbn.kemenkeu.go.id).

Perbaikan citra KPPN melalui pembentukan KPPN percontohan merupakan tantangan bagi karyawan untuk mengembalikan kepercayaan publik dengan berpegang teguh pada komitmen terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi di antaranya adalah memberikan pelayanan terbaik kepada publik dengan lebih transparan dan akuntabel. Organisasi KPPN area Surakarta mencakup tiga wilayah yaitu Surakarta, Klaten, dan Sragen. Kesuksesan KPPN Area Surakarta dalam proses pembentukan KPPN Percontohan memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik, salah satunya adalah meninjau ulang bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi atau sering disebut dengan komitmen organisasional (*organizational commitment*). Dalam kasus ini, kesuksesan reformasi birokrasi KPPN dapat dicapai apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk berubah. Komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta merupakan kemauan atau kesanggupan karyawan untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi dengan dilandasi semangat pengabdian yang tulus untuk mengabdikan negara, mencintai dan taat terhadap peraturan organisasi, menunjukkan integritas, keterlibatan tinggi, serta hasil kerja terbaik demi kesuksesan organisasi. Seluruh elemen KPPN area Surakarta baik dari bawahan sampai atasan harus ada komitmen kuat untuk berubah yaitu dengan menerapkan pelayanan prima yang transparan dan akuntabel, tanpa menerima sesuatu sebagai imbalan atas pelayanan yang diberikan.

Untuk mewujudkan komitmen organisasional karyawan sangat tergantung pada tingkat kekuatan relatif dari individu dalam menghayati (mengidentifikasi) tujuan dan nilai-nilai organisasi serta tingkat keterlibatannya dalam mendukung tujuan

organisasi. Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Yamsul et al., 2013) proses terjadinya komitmen karyawan terhadap organisasi dimulai dari adanya motivasi karyawan yang digerakkan oleh faktor dalam diri individu (intrinsik) maupun adanya rangsangan dari luar individu (ekstrinsik). Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik akan mendorong terjadinya kepuasan dalam bekerja, setelah karyawan membandingkan apa yang telah dikerjakan dengan yang didapatkan. Apabila karyawan puas dengan yang didapatkannya, maka perasaan itu akan tercermin pada sikap positif dalam bekerja dan selanjutnya akan menimbulkan komitmen terhadap organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk menganalisis signifikansi pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja karyawan KPPN area Surakarta, menganalisis signifikansi pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta, menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta, menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta yang dimediasi kepuasan kerja, serta menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta yang dimediasi kepuasan kerja.

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2008: 222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Nickels, James & Susan (2009: 334) menjelaskan bahwa motivasi bersumber dari dua faktor yaitu faktor *motivator* dan faktor *hygiene*.

Faktor *motivator* merupakan faktor-faktor yang membuat para karyawan menjadi produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor faktor tersebut berkaitan dengan kadar pekerjaan, sedangkan pada faktor *hygiene*, yang merupakan faktor-faktor pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi yang tidak selalu memotivasi para karyawan bila ditingkatkan.

Porter dan Lawler (1968) dalam Gagne & Deci (2005: 331) menyatakan bahwa terdapat dua rangsangan motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik melibatkan orang yang melakukan suatu kegiatan karena mereka merasa menarik dan memperoleh kepuasan langsung dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ekstrinsik, membutuhkan perantara antara aktivitas (pekerjaan) dengan beberapa konsekuensi yang dipisahkan seperti penghargaan nyata, sehingga kepuasan berasal dari konsekuensi yang menuntun kegiatan dan bukan langsung dari pekerjaan.

Studi dalam bidang perilaku organisasional banyak yang menemukan temuan yang konsisten bahwa kepuasan kerja karyawan terbentuk dari motivasi, dengan kata lain motivasi memiliki pengaruh atau link yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Studi yang dilakukan Roos & Eeden (2008); Danish & Usman (2010); Saleem et al. (2010); Loke et al., (2011: 35); Jehanzeb et al., (2012); Singh & Tiwari (2011); Yamsul et al., (2013) memperoleh temuan yang sama bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, disebabkan karena kekuatan atau faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja dapat terpenuhi.

Porter dan Lawler (1968) dalam Gagne & Deci (2005: 331) menganjurkan pentingnya penataan lingkungan kerja yang dapat mendorong kinerja efektif dengan memberikan imbalan

intrinsik dan ekstrinsik, yang pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan kerja keseluruhan. Penggunaan motivasi intrinsik dapat dilakukan dengan memberikan tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dan menarik, dan imbalan ekstrinsik dapat dilakukan seperti gaji yang lebih tinggi dan promosi yang jelas.

Sejalan uraian di atas dapat diperoleh pemahaman bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, disebabkan karena kekuatan atau faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja dapat terpenuhi. Faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja karyawan dapat bersumber dari dalam diri individu (intrinsik) dan bersumber dari luar diri individu (ekstrinsik). Motivasi intrinsik berhubungan dengan perilaku yang dimotivasi oleh faktor dari dalam individu (faktor *motivator*) yaitu pekerjaan itu sendiri, prestasi, tanggung jawab, pengakuan, kemajuan, pertumbuhan dan perkembangan. Motivasi ekstrinsik berhubungan dengan perilaku yang dimotivasi oleh faktor dari luar individu (faktor *hygiene*) yaitu gaji, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi/perusahaan.

Berdasarkan kajian teori, hasil temuan sebelumnya, dan logika pikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPPN area Surakarta.
- H₂ : Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPPN area Surakarta.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional

Hubungan antara motivasi dengan komitmen organisasional dalam beberapa penelitian diperoleh hasil yang positif, bahwa motivasi yang tinggi akan mengakibatkan komitmen

organisasional akan semakin tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Warsi, Fatima & Sahibzada, (2009) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Siburian (2013) menghasilkan temuan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan, motivasi berprestasi yang tinggi mengakibatkan komitmen karyawan kepada organisasi semakin tinggi.

Hasil temuan penelitian Alimohammadi & Neyshabor (2013) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil temuan penelitian Berg (2011) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil temuan penelitian Yundong (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kontinuan.

Sejalan uraian di atas dapat diperoleh pemahaman bahwa karyawan yang komit terhadap organisasi, disebabkan karena kekuatan atau faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja dapat terpenuhi. Faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja karyawan dapat bersumber dari dalam diri individu (intrinsik) dan bersumber dari luar diri individu (ekstrinsik). Berdasarkan kajian teori, hasil temuan sebelumnya, dan logika pikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃ : Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta.

H₄ : Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional keduanya merupakan sikap yang sampai saat ini menjadi isu penting dalam studi Sumber Daya Manusia, psikologi, dan organisasi. Kepuasan kerja merupakan masalah yang sering muncul dalam organisasi baik organisasi sektor publik dan swasta, kepuasan kerja juga menjadi masalah krusial baik negara maju dan berkembang. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif, karyawan yang komit terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi ditunjukkan dari kepuasan karyawan dalam bekerja (Rehman et al., 2013: 80).

Penelitian Malik et al., (2010); Nagar (2012); Rehman et al. (2013); Yamsul et al., (2013) memperoleh hasil yang konsisten bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh atau link yang positif terhadap komitmen organisasional. Komitmen karyawan terhadap organisasi terbentuk karena adanya perasaan puas karyawan terhadap pekerjaan.

Sejalan uraian di atas dapat diperoleh pemahaman bahwa organisasi baik organisasi sektor publik dan swasta, perlu menumbuhkembangkan komitmen organisasional karyawan karena kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan banyak ditentukan oleh komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasional karyawan dapat tumbuh karena karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas dengan yang didapatkannya, akan tercermin pada sikap positif dalam bekerja dan selanjutnya akan menimbulkan komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan kajian teori, hasil temuan sebelumnya dan logika pikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen orga-

nisasional karyawan KPPN area Surakarta.

4. Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional

Pengelolaan karyawan yang baik tentunya akan menumbuhkan komitmen organisasional karyawan yang baik pula. Meningkatnya komitmen organisasional karyawan yang tinggi dapat terjadi apabila karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik di dalam perusahaan, salah satu cara agar karyawan dapat memiliki kepuasan kerja terhadap perusahaan bisa dengan pemberian motivasi kepada karyawannya, dengan begitu karyawan akan merasa betah dan merasa nyaman bekerja di dalam perusahaan (Anastasia Tania & Eddy M. Sutanto, 2013: 2).

Studi empiris yang dilakukan Warsi, Fatima & Sahibzada (2009: 407) menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja secara signifikan memberikan pengaruh positif pada komitmen organisasional. Untuk mencapai efek positif pada komitmen organisasional karyawan, organisasi hanya perlu meningkatkan dan mempertahankan dua variabel yaitu motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian manajer sumber daya manusia harus tetap fokus pada peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan motivasi kerja para karyawan.

Choong et al. (2011) menghasilkan temuan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan Berg (2011) menghasilkan temuan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Alimohammadi & Neyshabor (2013) menghasilkan temuan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Yundong (2015) meng-

hasilkan temuan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kontinuan. Pada penelitian Saleem et al. (2010) dan Singh & Tiwari (2011) menghasilkan temuan bahwa motivasi berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Tella et al. (2007); Rehman *et al.*, (2013); Siburian (2013); Khan et al. (2011); Yamsul et al. (2013) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil temuan sebelumnya menjelaskan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan kepuasan kerja memberikan efek positif pada komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Yamsul (2013) menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja terbukti berperan sebagai pemediasi pada pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional karyawan. Hasil temuan menjelaskan bahwa tumbuhnya komitmen organisasional karyawan tidak secara langsung dipengaruhi oleh motivasi, namun motivasi dapat mempengaruhi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Karyawan yang komit terhadap organisasi, karena sebelumnya mereka merasakan kepuasan kerja terlebih dahulu, dan kepuasan kerja terjadi karena faktor-faktor pendorong kerja baik intrinsik dan ekstrinsik terpenuhi.

Sejalan uraian di atas, upaya menumbuhkan komitmen organisasional karyawan menjadi referensi penting bagi para manajer, karena selain berkontribusi pada produktivitas juga dapat memelihara kelangsungan hidup organisasi/perusahaan. Tumbuhnya komitmen organisasional karyawan dapat terjadi karena dalam bekerja karyawan merasa puas terlebih dahulu, dan kepuasan kerja terjadi karena adanya motivasi. Motivasi yang menggerakkan karyawan bekerja, bersum-

ber dari rangsangan dari dalam diri individu (intrinsik) dan rangsangan dari luar individu (ekstrinsik).

Berdasarkan kajian teori, hasil temuan sebelumnya dan logika pikir, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₆ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta.

H₇ : Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Desain/rancangan penelitian ini adalah tipe eksplanatori yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPPN Area Surakarta sebanyak 109 orang, terdiri dari 55 karyawan KPPN Surakarta, 28 karyawan KPPN Klaten, dan 26 karyawan KPPN Sragen. Penelitian ini bertujuan ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi atau studi sensus.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat instrumen meliputi motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Indikator untuk mengukur motivasi intrinsik yaitu *the job itself, achievement, recognition, responsibility, advancement*, dan *the possibility of growth* (Malayu SP Hasibuan, 2004: 158). Indikator untuk mengukur motivasi ekstrinsik yaitu gaji, hubungan antara rekan sekerja, hubungan antara karyawan dengan atasan, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi (Malayu SP Hasibuan,

2004: 157). Kepuasan kerja diukur atas lima dimensi yaitu *work, pay, promotion, supervision, and co-worker* (Luthans dalam Sattar *et al.*, 2012: 137). Pengukuran komitmen organisasional menggunakan *Original Commitment Scale Items* terdiri dari 9 item mengukur dimensi komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

Pengujian Data

Untuk menguji kualitas data dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan rumus Korelasi Pearson dan *Cronbach Alpha*.

Teknik Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dilakukan melalui empat uji yaitu uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

2. Teknik analisis data

Teknik analisis data menggunakan analisis jalur bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas antara variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja dengan komitmen

organisasional yang dibangun atas dua model persamaan sebagai berikut:

$$\text{Model 1: } Y_1 = \alpha + {}_1X_1 + {}_2X_2 + {}_1$$

$$\text{Model 2: } Y_2 = \alpha + {}_3X_1 + {}_4X_2 + {}_5Y_1 + {}_2$$

Keterangan:

X_1 = Motivasi intrinsik

X_2 = Motivasi ekstrinsik

Y_1 = Kepuasan kerja

Y_2 = Komitmen organisasional

α = Konstanta

${}_1 \dots {}_5$ = Koefisien jalur dihitung dari nilai *Standardized Coefficient (Beta)*

=Jumlah *variance* yang tak dapat dijelaskan (*Unexplained variance*)

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 s/d hipotesis 5 dilakukan melalui uji t dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis 6 dan 7 dengan membandingkan total koefisien pengaruh tidak langsung > koefisien pengaruh langsung.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi responden dalam penelitian ini disajikan seperti tabel 1 berikut:

Tabel 1: Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	44	40,37
	Perempuan	65	59,63
	Total	109	100,00
Tingkat Pendidikan	SMA	64	58,72
	D1	8	7,34
	D3	14	12,84
	S1	18	16,51
	S2	5	4,59
	Total	109	100,00

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Tingkat Usia	25 - 35 Tahun	39	35,78
	46 – 55 Tahun	52	47,71
	> 55	18	16,51
	Total	109	100,00
Jabatan	Kepala Sub Bagian	3	2,75
	Kepala Seksi	11	10,09
	Pelaksana	95	87,16
	Total	109	100,00

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas melalui uji Korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa semua butir pernyataan untuk instrumen motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja dan komitmen organisasional semuanya valid, ditunjukkan dengan *p value* < 0,05.

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji validitas butir pernyataan untuk instrumen motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja dan komitmen organisasional seperti tabel 2 berikut:

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen diperoleh hasil bahwa instrumen untuk variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja dan komitmen organisasional dinyatakan reliabel karena masing-masing variabel menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,60.

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas untuk instrumen motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja dan komitmen organisasional seperti tabel 3 di bawah ini:

Tabel 2: Hasil Uji Validitas

	<i>p value</i>				Kesimpulan	
	Motivasi Intrinsik (X ₁)	Motivasi Ekstrinsik (X ₂)	Kepuasan Kerja (Y ₁)	Komitmen Organisasional (Y ₂)		
1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,05	Valid
6	0,000			0,000	0,05	Valid
7				0,000	0,05	Valid
8				0,000	0,05	Valid
9				0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria uji	Kesimpulan
Motivasi intrinsik	0,923	0,60	Reliabel
Motivasi ekstrinsik	0,942	0,60	Reliabel
Kepuasan kerja	0,939	0,60	Reliabel
Komitmen organisasional	0,970	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan pengolahan data dengan program SPSS berikut ini disajikan hasil uji asumsi klasik meliputi uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji normalitas. Hasil uji asumsi klasik seperti tabel 4 berikut:

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi linear berganda tidak terjadi masalah multikolinearitas, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas, tidak terjadi masalah autokorelasi, dan residual normal.

Hasil Analisis Jalur

Langkah-langkah perhitungan analisis jalur dilakukan dengan melakukan analisis regresi terhadap kedua model. Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan, diperoleh hasil seperti tabel 5 berikut:

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan, diperoleh hasil perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperti tabel 6 di bawah ini.

Tabel 4: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Uji multikolinearitas	<i>Tolerance</i> (0,937; 0,942; 0,885) > 0,1 VIF (1,067; 1,062; 1,130) < 10	Tidak ada multikolinearitas
Uji heteroskedastisitas	(0,611; 0,951; 0,622) > 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas
Uji autokorelasi	p (0,177) > 0,05	Tidak ada autokorelasi
Uji normalitas	p (0,159) > 0,05	Residual normal

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 5: Hasil Analisis Jalur

Model Regresi	Jalur	Koefisien jalur	Nilai t	Sig.	Kesimpulan
1	MI → KK	1 = 0,238	2,599	0,011	H1 diterima
	ME → KK	2 = 0,228	2,487	0,014	H2 diterima
2	MI → KO	3 = 0,235	2,879	0,005	H3 diterima
	ME → KO	4 = 0,332	4,101	0,000	H4 diterima
	KK → KO	5 = 0,303	3,623	0,000	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2016

Tabel 6: Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung (Direct Effect) dan Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Jalur	Koefisien Jalur	Direct Effect	Indirect Effect	Total Indirect Effect	Kesimpulan
MI → KK	1 = 0,238				
ME → KK	2 = 0,228				
MI → KO	3 = 0,235				
ME → KO	4 = 0,332				
KK → KO	5 = 0,303				
MI → KK → KO		3 = 0,235	1 x 5 = 0,238 x 0,303 = 0,072	0,307	H6 diterima
ME → KK → KO		4 = 0,332	2 x 5 = 0,228 x 0,303 = 0,069	0,401	H7 diterima

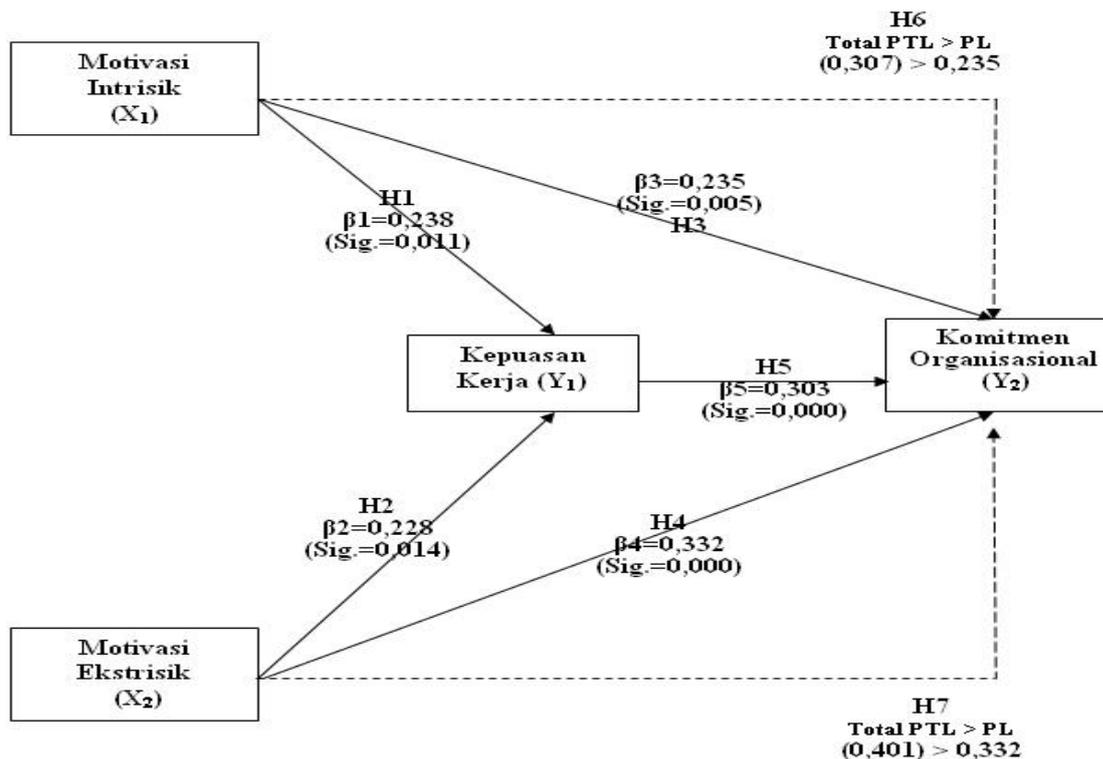
Sumber: Data primer diolah, 2016

Pengujian Hipotesis

- Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan *p value* sebesar 0,011. Dengan demikian hipotesis 1 diterima.
- Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan *p value* sebesar 0,014. Dengan demikian hipotesis 2 diterima.
- Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan *p value* sebesar 0,005. Dengan demikian hipotesis 3 diterima.
- Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan *p value* sebesar 0,001. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.
- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan *p value* sebesar 0,000. Dengan demikian hipotesis 5 diterima.
- Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dari total koefisien pengaruh tidak langsung (0,307) > koefisien pengaruh langsung (0,235). Dengan demikian hipotesis 6 diterima.
- Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dari total

koefisien pengaruh tidak langsung (0,401) > koefisien pengaruh langsung (0,332). Dengan demikian hipotesis 7 diterima.

Berdasarkan hasil analisis jalur disajikan rangkuman koefisien *direct effect* dan *indirect effect* seperti pada skema berikut:



Uji F

Hasil pengujian model dengan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 18,887 dengan *p value* (0,000) < 0,05 berarti model dinyatakan tepat (*fit*) dalam memprediksi pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* adalah 0,332 artinya sumbangan pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 28,6%, sisanya sebesar 33,2% sedangkan sisanya 66,8% dijelaskan oleh variabel lain.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi dalam bekerja, baik dorongan dari dalam dan dorongan dari luar individu amat penting untuk dikembangkan, karena memberikan pe-

ngaruh pada kepuasan kerja. Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa kedua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPPN area Surakarta. Semakin tinggi motivasi intrinsik, kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Demikian halnya, semakin tinggi motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi. Secara teoritis, hasil temuan ini memberikan dukungan terhadap kerangka motivasi yang dikemukakan Porter & Lawler (1968) dalam Gagne & Deci (2005: 331) yang menyatakan bahwa terdapat dua rangsangan motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik melibatkan orang yang melakukan suatu kegiatan karena mereka merasa menarik dan memperoleh kepuasan langsung dari pekerjaan itu sendiri. Motivasi ekstrinsik, membutuhkan perantara antara aktivitas (pekerjaan) dengan beberapa konsekuensi yang dipisahkan seperti penghargaan nyata, sehingga kepuasan

berasal dari konsekuensi yang menuntun kegiatan dan bukan langsung dari pekerjaan.

Menurut teori Herzberg (*Two Factors Theory*) dalam Sondang P. Siagian (2005: 107) karyawan yang terdorong secara intrinsik lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya dibandingkan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik karena karyawan yang terdorong secara ekstrinsik cenderung melihat apa yang diberikan organisasi dan kinerjanya diarahkan pada perolehan hal-hal yang diinginkan dari organisasi. Temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Roos & Eeden (2008); Danish & Usman (2010); Saleem *et al.* (2010); Loke *et al.*, (2011: 35); Jehanzeb *et al.*, (2012); Singh & Tiwari (2011); Yamsul *et al.*, (2013) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan konsekuensi atau akibat dari motivasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, disebabkan karena kekuatan atau faktor-faktor yang menjadi motivasi kerja dapat terpenuhi baik kekuatan yang datangnya dari dalam dan dari luar diri karyawan.

Implikasi dari temuan ini, kepuasan yang dirasakan karyawan KPPN dalam bekerja dapat digerakkan oleh faktor-faktor dari dalam dan dari luar diri karyawan. Karyawan yang merasa puas bekerja karena motivasi intrinsik, didorong oleh keinginan dan kesadarannya sendiri seperti mencintai pekerjaan, memiliki kesadaran untuk meningkatkan prestasi, kebanggaan atas pengakuan prestasi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan adanya keinginan untuk maju. Pada kondisi tertentu, terdapat kelompok karyawan yang merasa puas bekerja karena terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, hubungan antara rekan sekerja, hubungan antara

karyawan dengan atasan, kondisi kerja, dan kebijakan organisasi. Menyadari pentingnya motivasi, motivasi intrinsik dalam diri karyawan amat penting untuk dikembangkan karena dalam kenyataannya kecenderungan organisasi menggunakan motivasi ekstrinsik lebih dominan. Dengan demikian, peningkatan motivasi intrinsik dalam diri karyawan akan memberikan banyak manfaat bagi organisasi, karena karyawan yang memiliki motivasi intrinsik lebih mudah diajak meningkatkan produktivitas kerjanya dibandingkan karyawan yang terdorong secara ekstrinsik.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional

Motivasi dalam bekerja selain memberikan pengaruh pada kepuasan kerja, juga memberikan kontribusi pada peningkatan komitmen organisasional karyawan. Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa kedua jenis motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta. Semakin tinggi motivasi intrinsik, komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi. Demikian halnya, semakin tinggi motivasi ekstrinsik, komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi.

Secara teoritis, hasil temuan ini memberikan dukungan terhadap kerangka komitmen organisasional yang dikemukakan Mowday *et al.* (1982) bahwa komitmen organisasional merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari (a) keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi; (b) kemauan untuk berusaha atau berbuat sesuatu demi kepentingan organisasi; (c) keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi (dalam Tella *et al.*,

2007: 6). Menurut Berg (2011: 3) motivasi adalah prediktor penting dari komitmen, komitmen karyawan ditunjukkan dari motivasi mereka untuk mencurahkan waktu dan energi demi organisasi.

Hasil temuan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Warsi, Fatima & Sahibzada (2009) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Siburian (2013) menghasilkan temuan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan, motivasi berprestasi yang tinggi mengakibatkan komitmen karyawan kepada organisasi semakin tinggi. Hasil temuan penelitian Alimohammadi & Neyshabor (2013) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil temuan penelitian Berg (2011) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil temuan penelitian Yundong (2015) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional kontinuan.

Implikasi dari temuan ini, komitmen organisasional karyawan KPPN dapat ditumbuhkan melalui peningkatan motivasi kerja, baik motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Karyawan yang memiliki motivasi yang semakin tinggi akan membuat karyawan menjadi semakin lebih baik lagi dalam melakukan segala pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut merasa telah memiliki komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, karyawan yang bekerja dengan motivasi kerja yang tinggi akan berupaya memberikan hasil kerja yang maksimal dan memuaskan bagi kesuksesan organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN Surakarta. Semakin tinggi kepuasan kerja, komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi. Menurut Rehman et al. (2013: 80) kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif, karyawan yang komit terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi ditunjukkan dari kepuasan karyawan dalam bekerja. Hasil temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Malik et al., (2010); Nagar (2012); Rehman et al. (2013); Yamsul et al., (2013 bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Komitmen karyawan terhadap organisasi terbentuk karena adanya perasaan puas karyawan terhadap pekerjaan.

Implikasi dari temuan ini, komitmen organisasional karyawan KPPN merupakan konsekuensi atau akibat dari kepuasan kerja. Karyawan yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan berkomitmen untuk memajukan organisasinya, dengan menunjukkan kesetiaan, keterlibatan, dan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*) yang semakin tinggi.

4. Peran Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi pada Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Komitmen Organisasional.

Komitmen karyawan terhadap organisasi KPPN area Surakarta terbentuk dari adanya kekuatan-kekuatan yang datangnya dari dalam dan dari luar individu, kekuatan tersebut membentuk motivasi dalam bekerja. Apabila motivasi karyawan baik intrinsik dan ekstrinsik semakin besar, umumnya akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga mereka akan berkomitmen untuk bekerja keras memajukan

organisasinya. Namun hal tersebut belum menjamin sepenuhnya untuk mewujudkan tingginya komitmen organisasional karyawan.

Motivasi dapat memberikan hasil yang lebih besar pada komitmen organisasional karyawan, apabila kebutuhan-kebutuhan (intrinsik dan ekstrinsik) yang menjadi motivasi kerja karyawan semakin mendapat pemenuhan. Artinya, motivasi kerja akan memberikan pengaruh yang lebih tinggi pada komitmen organisasional melalui kepuasan kerja terlebih dahulu.

Hasil temuan penelitian ini secara statistik berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pada pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional. Hal ini didukung hasil uji pengaruh tidak langsung motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, di mana efek yang dihasilkan kepuasan kerja pada komitmen organisasional lebih besar jika dibandingkan tanpa melalui kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yamsul (2013) bahwa kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediasi pada pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan organisasi sektor publik di Sulawesi Tenggara terkait dengan pelaksanaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM). Hasil temuan menjelaskan bahwa tumbuhnya komitmen organisasional karyawan tidak secara langsung dipengaruhi oleh motivasi, namun motivasi dapat mempengaruhi komitmen organisasional melalui kepuasan kerja. Karyawan yang komit terhadap organisasi, karena sebelumnya mereka merasakan kepuasan kerja terlebih dahulu, dan kepuasan kerja terjadi karena faktor-faktor pendorong kerja baik intrinsik dan ekstrinsik terpenuhi.

Implikasi dari temuan ini, proses terjadinya komitmen karyawan terhadap organisasi KPPN area Surakarta dimulai dari adanya motivasi karyawan yang digerakkan oleh faktor dalam diri individu (intrinsik) maupun adanya rangsangan dari luar individu (ekstrinsik). Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik akan mendorong terjadinya kepuasan dalam bekerja, setelah karyawan membandingkan apa yang telah dikerjakan dengan yang didapatkan. Apabila karyawan puas dengan yang didapatkannya, maka perasaan itu akan tercermin pada sikap positif dalam bekerja dan selanjutnya akan menimbulkan komitmen yang semakin tinggi terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi instansi KPPN area Surakarta, bahwa kepuasan kerja adalah jembatan yang mengantarkan kebutuhan dan harapan karyawan menuju perubahan sikap perilaku yang lebih efektif dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sekaligus memberikan dukungan terhadap model yang dikembangkan Yamsul et al. (2013) bahwa kepuasan kerja ditemukan sebagai variabel mediasi yang dapat membantu untuk menjelaskan hubungan antara motivasi dengan komitmen organisasional karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian setiap hipotesis, diperoleh kesimpulan, motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPPN area Surakarta. Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan KPPN area Surakarta. Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta. Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta. Kepuasan kerja memediasi pengaruh

motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap komitmen organisasional karyawan KPPN area Surakarta.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi strategik bagi instansi KPPN

area Surakarta, bahwa kepuasan kerja adalah jembatan yang mengantarkan kebutuhan dan harapan karyawan menuju perubahan sikap perilaku yang lebih efektif dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhaji, I.A., and Yusoff, W.F.W., 2012, "Does Motivational Factor Influence Organizational Commitment and Effectiveness? A Review of Literature", *Journal of Business Management and Economics*, Vol. 3 (1), January, pp. 001-009.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P., 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Alimohammadi, M. and Neyshabor, A.J., 2013, "Work Motivation and Organizational Commitment among Iranian Employees", *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, Vol. 1(3), pp. 1-12.
- Amin Wahyudi, 2008, "Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja Dan Daya Saing Organisasi", *Jurnal Joglo*, Vol. 20 (1), Hal. 1-15.
- Berg, I.F.W. van den, 2011, "Exploring Possible Relationships between Motivation and Commitment", *Masterthesis: Psychology Specialization Work and Organization*, Unpublished Manuscript, University of Tweente, Netherlands.
- Choong, Y.O., Wong, K.L., and Lau, T.C., 2011, "Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study", *International Refereed Research Journal*, Vol. II, October, pp. 40-50.
- Danish, R.Q. dan Usman, A., 2010, "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (2). pp. 159-167.
- Gagne, M. & Deci, E.I., 2005, "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 331-362.
- Hadari Nawawi, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Irefin, P. and Mechanic, M.A., 2014, "Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State", *Journal Of Humanities and Social Science- IOSR*, Vol. 19 (3), March, pp. 33-41.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M.F., Rasheed, A., dan Aamir, A., 2012, "Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia", *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 (21)*, pp. 272-278.
- Khan, H., Razi, A., Ali, S.A., and Asfhar, A., 2011, "A Study on Relationship between Organizational Job Commitment, and Its Determinants among CSRs and Managerial Level Employees of Pakistan (Telecommunication Sector)", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3 (8), December, pp. 209-284.
- Loke, S.P., Khalid, K., dan Salim, H.M., 2011, "The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry", *International Conference on Financial Management and Economics IPEDR*, Vol. 11, pp. 35-41

- Malayu SP. Hasibuan, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Malik, O.F., Waheed, A. and Malik, K.R., 2010, "The Mediating Effects of Job Satisfaction on Role Stressors and Affective Commitment", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (11), November, pp. 223-235.
- Mohsan, F., Zawaz, M.M., Khan, M.S., Shaukat, Z. and Aslam, N., 2015, "Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (17), pp. 226-233.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steer, R.M., 1982, *Employees Organization Linkages*, Academic Press, New York.
- Meyer, P.J., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp. 20-52.
- Nagar, Komal, 2012, "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Teachers during Times of Burnout", *Journal: VIKALPA*, Vol. 37 (2), April-June, pp. 43-60.
- Rehman, K., Rehman, Z.U., Saif, N., Khan, A.S., Nawaz, A., dan Rehman, S.U., 2013, "Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model for Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol. 3 (1), January, pp. 80-89.
- Roos, Wanda dan Eeden, Rene Van, 2008, "The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34 (1), pp.54-63.
- Saleem, Rizwan, Mahmood, Azeem, dan Mahmood, Asif, 2010, "Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (11), pp. 213-222.
- Sattar, A., Nawaz, A., dan Khan, S., 2012, "The Contextual Impacts on Job Satisfaction of Employees in the Developing States Like Pakistan", *Universal Journal of Education and General Studies*, Vol. 1(5), May, pp. 136-145.
- Seyed, A.K.H., Behrooz, L., Rajabi, M., and Farouz, B., 2014, "Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment", *International Journal of Information Technology and Management Studies*, Vol. 1 (1), January, pp. 33-43.
- Siburian, T.A., 2013, "The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 (12), Special Issue-June, pp. 247-264.
- Singh, S.K. dan Tiwari, Vivek, 2011, "Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of The White Collar Employees: A Case Study", *Journal of Management Insight*, Vol. VII (2), pp. 31-39.
- Sondang P. Siagian, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sriekaningsih, A. and Setyadi, D., 2015, "The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia", *European Journal of Business and Management*, Vol. 7 (17), pp. 208-220.
- Tella, A., Ayeni, CVO., dan Popoola, SO., 2007, "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research

- Libraries in Oyo State, Nigeria”, *Journal Library Philosophy and Practice* 2007, April, pp. 1-16.
- Trang I, Armanu, Sudiro, A., and Noermijat, 2014, “Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employees Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung)”, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 7 (2), pp. 12-25.
- Warsi, S., Fatima, N. and Sahibzada, A.A., 2009, “Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan”, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 (3), April, pp. 399- 410.
- Winardi, 2016, “The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable (Study on The Employee of Dinas Pengairan Provinsi Aceh)”, *Research Publication*, Master of Management Program, Syiah Kuala University, pp. 1-14.
- Yamsul, P., Surachman, Salim, U., and Armanu, 2013, “The Influence of Motivation and Organization Culture on Work Satisfaction and Organizational Commitment (Study on National Society Empowerment Program in Southeast Sulawesi Province)”, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 2 (9), pp. .18-25.
- Yundong, Huang, 2015, “Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment: Empirical Evidences From China”, *International Business and Management*, Vol. 11 (3), pp. 31-44.