

**ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)  
KANTOR WILAYAH PALEMBANG)**

**Dr. Agustina Hanafi, MBA  
Fartina Destikarini, SE., M.Si**

**ABSTRACT**

This research focus on The Effects of Job Satisfaction and Motivation on Job Performance through Organizational Commitment as Intervening Variable (Study on Jiwasraya Insurance Of Palembang Regional Office). The hypothesis tested in this research are: (1) job satisfaction and motivation have significant effect on organizational commitment, (2) job satisfaction, motivation, and organizational commitment have significant effect on job performance. The Samples of this research is 169 response for Jiwasraya Insurance of Palembang Regional Office. The data used were obtained from Jiwasraya Insurance of Palembang Regional Office and analyzed using Structural Equation Models (SEM) with Linear Structural Relation (LISREL). The results show that, (1) job satisfaction and motivation have a positive significant effect on organizational commitment, (2) motivation has a positive significant effect on job performance, while the job satisfaction and organizational commitment don't have a positive effect on job performance. This research is expected to be useful, for a company especially for Jiwasraya Insurance of Palembang Regional Office as consideration in making improvement decisions, and for further researchers this study can be one of the reference for research that related to job satisfaction, motivation, organizational commitment and job performance.

**Keywords:** job satisfaction, motivation, organizational commitment and job performance.

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan diharapkan bisa memenuhi kepuasan pegawainya. Sebaliknya pegawai juga harus bisa meningkatkan produktivitas perusahaan dengan baik, serta memiliki motivasi kerja yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang tinggi. Motivasi kerja merupakan hasrat dalam diri seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan, Nawawi (2003:351).

Membangun suatu hubungan dan komitmen di dalam suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting. Anggota yang memiliki hubungan dan komitmen kepada organisasinya dapat menimbulkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugasnya, serta menimbulkan kemungkinan berkurangnya untuk meninggalkan organisasi tersebut dibandingkan dengan anggota organisasi yang tidak memiliki komitmen dalam organisasi, Liliyana (2011).

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan perusahaan BUMN, yang bergerak di bidang jasa khususnya asuransi jiwa sejak tahun 1859, salah satunya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang yang berada di Palembang, dimana terdiri dari Lima Kantor Cabang (Pangkal Pinang, Bandar Lampung, Bengkulu, Palembang Kota dan Prabumulih) dan masing-masing cabang mempunyai target yang berbeda-beda pada setiap tahunnya, beralamat di Jalan Jenderal Sudirman KM 3.5 No. 534 Palembang, dengan jumlah pegawai sebanyak 179 orang (6 orang sebagai atasan, dimana 1 orang sebagai Kepala Kantor Wilayah dan 5 orang sebagai Kepala Cabang, dan 173 orang sebagai pegawai) .

Sejak awal, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) khususnya Kantor Wilayah Palembang, memposisikan sumber daya manusia sebagai modal utama perusahaan, memberikan dukungan bagi pegawai, dimana masih terdapat kendala dalam mewujudkan kepuasan kerja dan motivasi kerja melalui komitmen organisasional yang harus dicapai perusahaan, dapat dilihat pada tabel 1. dibawah ini:

**Tabel 1. Target dan Pencapaian Premi  
PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang  
Periode Tahun 2010 s/d 2014**

Tahun	Target Per Tahun (Dalam Miliar)						Realisasi Pencapaian Target (Dalam Miliar)						Persentase (%)					
	Kan wil Plg	Cabang					Kan wil Plg	Cabang					Kan wil Plg	Cabang				
		Bgkl	Pkl.P	Bdr.L	Pra bm	PalKt		Bgkl	Pkl.P	Bdr.L	Pra bm	PalKt		Bgkl	Pkl.P	Bdr.L	Pra bm	PalKt
2010	71	28	66	38	22	22	20	20	81	35	19	20	29	71	122	91	86	89
2011	103	33	80	46	26	29	37	25	85	66	16	25	36	75	106	142	63	88
2012	106	43	97	68	41	41	51	21	148	78	14	53	49	51	153	115	36	131
2013	106	54	148	84	51	54	73	22	59	60	10	51	69	42	40	72	21	94
2014	114	62	163	96	56	74	89	19	58	58	13	59	78	31	36	61	24	80

Sumber : Bagian HRD PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang Tahun 2014, data diolah kembali

Keterangan :

Bgkl	: Bengkulu	Prabm	: Prabumulih
Pkl.P	: Pangkal Pinang	PalKt	: Palembang Kota
Bdr.L	: Bandar Lampung	KanwilPlg	: Kantor Wilayah Palembang

Adapun bonus yang akan diterima oleh pegawai jika perusahaan mencapai target adalah dapat dilihat pada tabel 2. berikut:

**Tabel 2. Rasio Bonus Pegawai PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)  
Kantor Wilayah Palembang**

NO	PERSENTASE (%) PENCAPAIAN TARGET	BONUS YANG DIBAYARKAN (GAJI)
1	176-200	10x
2	151-175	8x
3	126-150	7x
4	101-125	6x
5	76-100	4x
6	51-75	3x
7	25-50	2x

Sumber : Bagian HRD PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang Tahun 2014, data diolah kembali.

Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Adapun penelitian yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional dilakukan oleh Winardi, Jasman J. Ma'ruf, dan Said Musnadi (Mei 2012), Eva Kris Diana Devi (2009), yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan penelitian lain yang bertentangan adalah penelitian Irawan Perwardarofiq (2014), Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012), Darman Syafe'I (2011), Yulinda dan Sri Wulan Harlyanti (2009), yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, dimana hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu tidak terdapat hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan kinerja pegawai.

Setelah mengamati adanya suatu *fenomena gap* yang terjadi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang dan *research gap* yang ditemukan dari kajian literatur beberapa penelitian terdahulu dengan periode penelitian dari tahun 2010 sampai dengan 2014, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang)."**

## STUDI KEPUSTAKAAN

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan yang menggambarkan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara dan jumlah yang mereka yakini seharusnya yang mereka terima, Robbins (2009:78). Kepuasan kerja merupakan respon *affective* atau emosional

terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang, Kreitner dan Knicki (2005:224). Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu/ lebih aspek yang lain.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jones dan George (2008:519), motivasi merupakan sentral manajemen, sebab menjelaskan bagaimana orang berperilaku dan cara mereka melakukan pekerjaan di dalam organisasi. Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar pegawai yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggungjawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

### **Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*).**

Greenberg dan Baron (2003: 181) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu kekuatan dari keinginan seorang karyawan untuk terus bekerja bagi organisasi, karena dianggap sebagai suatu kebutuhan dan tidak bisa meninggalkan organisasi tersebut. Porter dan Smith dalam Ujianto (2005:13), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang memungkinkan ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari: 1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, 2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, 3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

### **Kinerja**

Mangkunegara (2000:67), kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2005:14), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu: 1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau

nazar (*to discharge of fulfil; as vow*), 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*), 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*).

### **Hubungan Antara Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen**

#### **Organisasional adalah sebagai berikut:**

Ivancevich, et al (2006:177):

“Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seseorang, sebagai hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya. Persepsi seseorang yang positif terhadap pekerjaannya, tentunya merupakan kepuasan mereka yang positif pula. Sebaliknya jika seseorang memiliki persepsi yang negatif terhadap pekerjaannya, sikap mereka akan menjadi negatif pula.”

Djati dan Khusaini (2000:31):

“Komitmen organisasi adalah suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya.”

### **Hubungan Antara Variabel Motivasi Kerja Terhadap Komitmen**

#### **Organisasional adalah sebagai berikut:**

Sulistiyani dan Rosidah (2003:58):

“Motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.”

Truckenbrodt (2000:235):

“Komitmen organisasi adalah identifikasi dari kekuatan individu dalam hubungan dengan organisasi yang meliputi nilai-nilai dan tujuan organisasi. Semakin kuat nilai-nilai organisasi yang dipertahankan karyawan dan semakin kuat keinginan karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan juga menunjukkan adanya komitmen organisasi yang tinggi.”

**Hubungan Antara Variabel Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:**

Morrison dalam Nurjanah (2008:51) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) pengaruhnya pada *turnover*, (2) hubungan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen organisasional merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan dorongan kerja yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai.

**Hubungan Antara Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:**

Judge, et al (2001:378):

*“Model 1: Job Satisfaction Causes Job Performance, this model posits a causal effect of job satisfaction on job performance. This probably the oldest specification of the relationship and is often attributed to the human relations movement. As G Strauss [1968:264] commented; Early human relationists viewed the morale-productivity relationship quite simply, higher morale would lead to improved productivity. This model is implicitly grounded in the broader attitudes literature in social psychology. This premise that attitude lead to behavior is a prominent theme in the literature, and most attitude researchers assume that attitudes carry with them behavioral implications.”*

**Hubungan Antara Variabel Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:**

Morrison dalam Suwardi & Joko Utomo (2011:77-78):

“Motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu objek atau sasarannya, maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya, sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.”

## **METODE PENELITIAN**

### **Ruang Lingkup Penelitian**

Lokasi objek penelitian ini adalah di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang, yang terletak di Jalan Jenderal Sudirman KM 3,5 Palembang. Waktu penelitian dilakukan pada Bulan November 2014 - Februari 2015.

### **Jenis dan Sumber Data**

Menurut Nawawi (2005:96-97): “Data yang digunakan dalam penelitian terdiri atas dua jenis, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif.” Data tersebut adalah sebagai berikut:

1. Data kuantitatif, adalah jenis data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka atau jumlah dengan satuan ukur, yang dapat dihitung secara sistematis. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah skor jawaban responden.
2. Data kualitatif, adalah jenis data yang tidak dalam bentuk angka, seperti struktur organisasi, uraian tugas, dan unit kerja.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang, yang berjumlah 179 orang dimana terdiri dari : 6 orang sebagai atasan, (1 orang sebagai Kepala Kantor Wilayah Palembang dan 5 orang sebagai Kepala Cabang di masing-masing kantor cabang: Pangkal Pinang, Bandar Lampung, Bengkulu, Palembang Kota, dan Prabumulih) dan 173 orang sebagai pegawai. Dalam penelitian ini sampel yang dijadikan sebagai responden berjumlah 169 responden dari pegawai PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode Pengumpulan data dilakukan dengan cara menemui responden, terutama dalam hal yang berkaitan dengan masalah penelitian. Metode yang dipergunakan untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

- 1) Observasi



Menurut Supardi (2006:88): “Metode observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati dan mencatat secara sistematis gejala yang akan diselidiki.”

## 2) Kuesioner

Menurut Sutopo (2006:82): “Pengumpulan data bisa dilakukan secara tidak langsung melalui kuesioner, dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden.”

## Defenisi Operasional Variabel

**Tabel 3. Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Kuesioner
<b>Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>)</b> Luthans (2006)	X <sub>1.1</sub>	Pekerjaan itu sendiri	Tingkat kepuasan dalam pekerjaan.	1-4
	X <sub>1.2</sub>	Gaji	Tingkat kepuasan atas gaji.	5-8
	X <sub>1.3</sub>	Promosi	Keyakinan dipromosikan.	9-12
	X <sub>1.4</sub>	Pengawasan	Terjalannya hubungan antara atasan dengan pegawai. Dukungan pimpinan dan kebijakan manajemen perusahaan menciptakan kenyamanan bagi pegawai.	Ordinal 13-16
	X <sub>1.5</sub>	Kondisi kerja	Dukungan pimpinan dan kebijakan manajemen perusahaan menciptakan kenyamanan bagi pegawai.	17-20
<b>Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)</b> McClelland dalam Maznah, et al (2012:9)	X <sub>2.1</sub>	Kebutuhan untuk berprestasi	Tingkat kesempatan untuk berprestasi.	1-4
	X <sub>2.2</sub>	Kebutuhan untuk berhubungan social	Adanya peluang untuk menjalin hubungan antar sesama pegawai	Ordinal 5-7
	X <sub>2.3</sub>	Kebutuhan untuk berkuasa	Adanya peluang untuk mencapai target dari perusahaan.	8-10
<b>Komitmen Organisasional (Y<sub>1</sub>)</b> Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003:181)	Y <sub>1.2</sub>	Komitmen afektif	Ikatan emosional pada perusahaan. Adanya komitmen untuk tidak meninggalkan perusahaan.	Ordinal 1-4
	Y <sub>1.2</sub>	Komitmen kontinuen	Adanya komitmen untuk menaati aturan perusahaan.	5-7
	Y <sub>1.3</sub>	Komitmen normative	Adanya komitmen untuk menaati aturan perusahaan.	8-10
<b>Kinerja (Y<sub>2</sub>)</b> Mangkunegara (2001:67-68)	Y <sub>2.1</sub>	Kemampuan	Kemampuan dan pengetahuan terhadap tugas.	1-4
	Y <sub>2.2</sub>	Efektifitas dan Efisiensi	Standar kualitas dan tingkat efisiensi.	Ordinal 5-8
	Y <sub>2.3</sub>	Otoritas dan tanggung jawab	Penyelesaian tugas.	9-12
	Y <sub>2.4</sub>	Disiplin	Ketaatan pada peraturan.	13-16
	Y <sub>2.5</sub>	Inisiatif	Cara kerja baru.	17-20

## **Metode Analisis Data**

Beberapa langkah persiapan perlu dilakukan sebelum dilakukan analisis data:

1. Mengedit Data
2. Menangani Respon Kosong
3. Pengkodean
4. Kategorisasi
5. Memasukkan Data
6. Mengubah Data Ordinal Menjadi Interval dengan Metode Suksesif Interval (MSI)

## **Uji Instrumen**

### **1. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2008:3): “Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing item skor dengan total skor.” Suatu kuesioner dinyatakan *valid* jika pertanyaan pada kuesioner, mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Biasanya syarat minimum suatu kuesioner untuk memenuhi validitas adalah jika  $r$  bernilai minimal 0.3 pada tingkat (signifikansi) 5% (0.05).

### **2. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan. Reliabilitas bisa juga diartikan sebagai kepercayaan, kehandalan dan konsistensi suatu indeks.. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan teknik statistik *cronbach's alpha*. Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai  $> 0.50$ . Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas, dengan kisaran 0 – 1. Jika koefisien reliabilitas mendekati angka 1 maka semakin reliabel alat ukur tersebut.

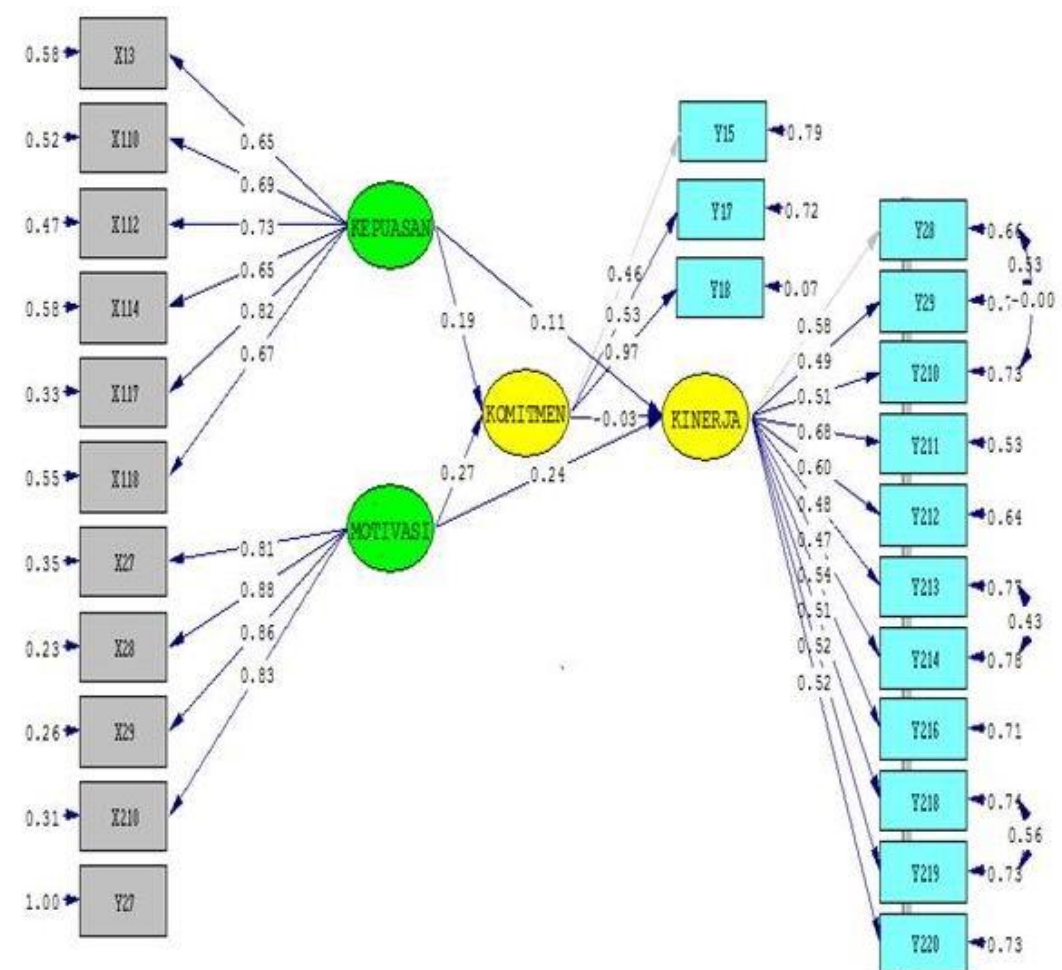
## **Analisis Structural Equation Modelling (SEM)**

Analisis penelitian ini menggunakan program *Structural Equation Modelling* (SEM), yang dioperasikan melalui program *Linear Structural Relation* (LISREL). LISREL adalah sebuah software yang dikembangkan khusus untuk

menangani permasalahan *Structural Equation Modelling* (SEM), Prof. Karl Joreskog dan Prof. Dag Sorbom (1996).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

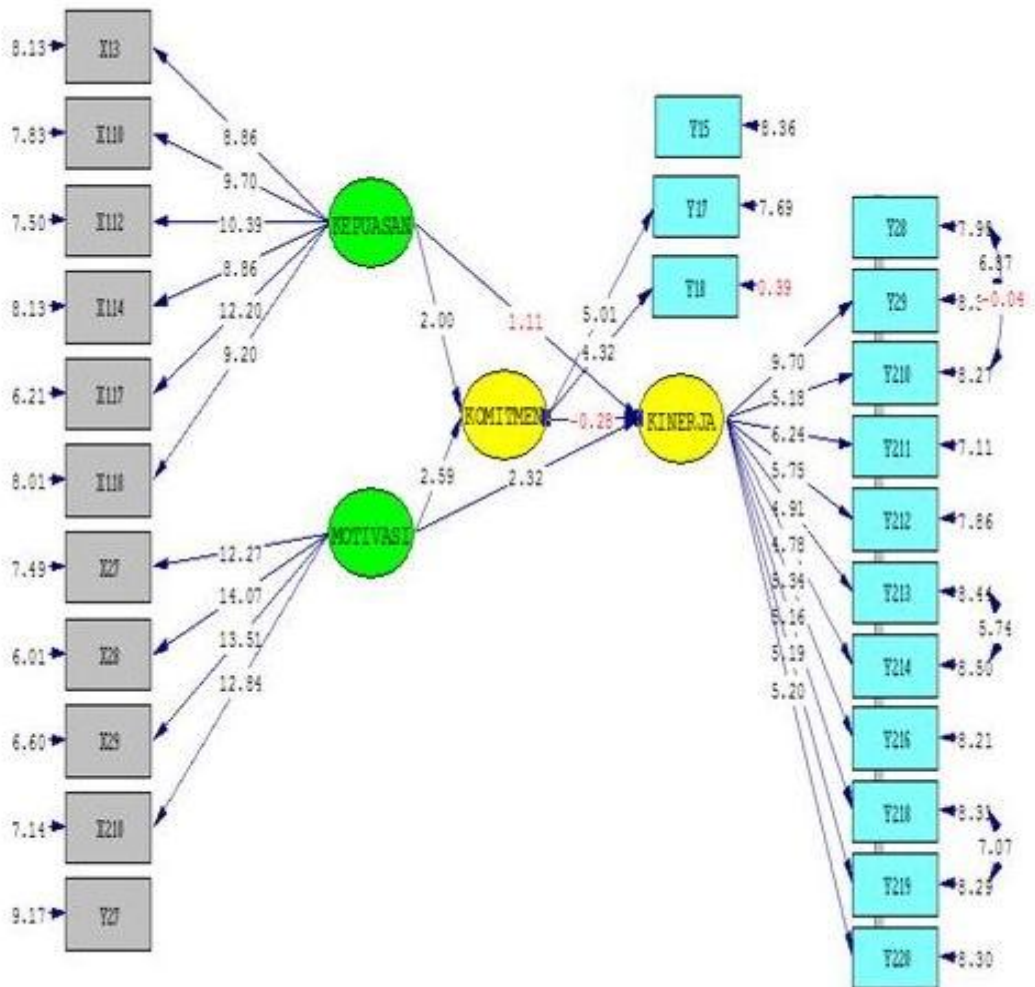
Persamaan model struktural dalam penelitian ini dilakukan untuk membuktikan hipotesis yang telah diungkapkan pada bab sebelumnya. Dengan bantuan paket program Lisrel 8.70 diperoleh diagram hasil analisis SEM seperti pada Gambar 1. berikut :



Gambar 1. Diagram Hubungan Antar Variabel dan Nilai-nilai Parameternya

Gambar 1. menunjukkan hubungan antara indikator terhadap masing-masing variabel laten dan hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen, maupun antara variabel endogen dengan variabel endogen. Pada

penelitian ini ada dua variabel eksogen, yaitu Kepuasan Kerja (KEPUASAN) dan Motivasi Kerja (MOTIVASI), dan ada dua variabel endogen, yaitu Komitmen Organisasional (KOMITMEN) dan Kinerja Pegawai (KINERJA). Hasil pengujian masing-masing parameter terlihat seperti pada Gambar 2. berikut :



Gambar 2. Pengujian Parameter dengan Uji t (Nilai-t)

Ringkasan hasil-hasil pendugaan parameter dengan analisis SEM dapat dilihat seperti pada Tabel 4. berikut:

**Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis SEM**

Hubungan	Parameter	Standar Error	T-Hitung (>1,96)	R <sup>2</sup>
<b>KK-KO</b>	0.19	0.096	2.00*	0.14
<b>MK-KO</b>	0.27	0.10	2.60*	
<b>KO-KP</b>	-0.03	0.093	-0.28	0.077
<b>KK-KP</b>	0.11	0.095	1.11	
<b>MK-KP</b>	0.24	0.097	2.32*	
Goodness of Fit Statistics				
Chi-Square			= 612.85	Kurang
Degrees of Freedom			= 246	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)			= 0.094	Baik
Goodness of Fit Index (GFI)			= 0.77	Cukup
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)			= 0.72	Cukup
Root Mean Square Residual (RMR)			= 0.039	Baik

**Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional.**

Berdasarkan Tabel 4. diperoleh nilai t-hitung untuk Kepuasan Kerja sebesar 2,00, karena nilai t-hitung lebih besar dari 1,96 maka H<sub>0</sub> ditolak. Artinya dengan tingkat kesalahan sebesar 5% dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini didukung oleh teori: Mangkunegara (2007:117).

Dari nilai konstruk model pada Gambar 1., untuk kepuasan di ketahui bahwa dimensi kondisi kerja (  $\lambda_{1.17} = 0.82$ ) dan untuk komitmen organisasional diketahui bahwa dimensi komitmen normative (  $\lambda_{1.8} = 0.97$ ), yang paling besar mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang. Hal ini mendukung teori yang diungkapkan oleh Herzberg dalam Robbins, S dan Judge, T.A. (2008:227).

Hasil temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eva Kris Diana Devi (2009) yang menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini berarti

bahwa jika Kepuasan Kerja semakin meningkat, maka Komitmen Organisasional juga akan semakin baik.

Nilai t-hitung untuk Motivasi Kerja sebesar 2,60, karena nilai t-hitung lebih besar dari 1,96 maka  $H_0$  ditolak. Artinya dengan tingkat kesalahan sebesar 5% dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini didukung oleh beberapa teori: Sulistiyani dan rosidah (2003:58):

“Motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.”

Dari Gambar 1., nilai konstruk model untuk motivasi di ketahui bahwa dimensi kebutuhan untuk berkuasa ( $r^2 = 0.88$ ) yang paling besar mempengaruhi motivasi pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang. Hal ini mendukung teori pada *Two Factor Theory* Herzberg dan Teori Motivasi Berprestasi McClelland (*Achievement Motivation Theory*), digunakan sebagai *grand theory* untuk menjelaskan konsep teori secara umum tentang motivasi kerja, yang dikaitkan dengan kebutuhan seseorang dalam mencapai prestasi. *Achievement Motivation Theory* dikemukakan oleh McClelland dalam Robbins, S dan Judge, T.A. (2008:225).

Hasil temuan ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Winardi, Jasman J. Ma'ruf, Said Musnadi (2012) yang menemukan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dilihat dari nilai koefisien determinasi sebesar 0,14 menunjukkan bahwa model yang terbentuk hanya dapat menjelaskan 14 persen variasi data yang ada. Ini berarti bahwa jika Motivasi Kerja meningkat, maka Komitmen Organisasional juga akan semakin baik.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai.**

Berdasarkan Tabel 4., diperoleh nilai t-hitung untuk Komitmen Organisasional sebesar 0,28 (lebih kecil dari 1,96), nilai t-hitung untuk Kepuasan Kerja sebesar 1,11 (lebih kecil dari 1,96) dan nilai t-hitung untuk variabel

Motivasi Kerja sebesar 2,32 yang lebih besar dari 1,96, maka dengan tingkat kesalahan sebesar 5% dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini didukung dengan beberapa teori: *Two Factor Theory* Herzberg dan Teori Motivasi Berprestasi McClelland (*Achievement Motivation Theory*), digunakan sebagai *grand theory* untuk menjelaskan konsep teori secara umum tentang motivasi kerja, yang dikaitkan dengan kebutuhan seseorang dalam mencapai prestasi. *Achievement Motivation Theory* dikemukakan oleh McClelland dalam Robbins, S dan Judge, T.A. (2008:225)

Dari Gambar 1., nilai konstruk model untuk kinerja pegawai di ketahui bahwa dimensi otoritas dan tanggungjawab ( $r_{2.11} = 0.68$ ) yang paling besar mempengaruhi kinerja pegawai di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh: Keban (2004:65), tujuan dalam penilaian kinerja meliputi : 1) untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ia bekerja, 2) keputusan dalam pemberian imbalan yang sesuai, 3) mendorong pertanggungjawaban karyawan, 4) pengembangan sumber daya manusia, 5) meningkatkan motivasi kerja, 6) mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan, 7) sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja, 8) sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karir, dan keputusan perencanaan seleksi.

Hasil temuan ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suwardi dan Joko Utomo (2011), Khan, et al (2012), Irawan Perwandarofiq (2014) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja yang dilakukan, maka Kinerja Pegawai akan semakin tinggi.

Berdasarkan hasil model yang terbentuk diperoleh:

1. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisaional sebesar 0,19 sedangkan pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional sebesar 0,27.
2. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,11 sedangkan pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebesar -0,01 sehingga total pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,10.
3. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,24 sedangkan pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebesar -0,01 sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,23.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Besarnya pengaruh positif dan signifikan variabel kepuasan kerja ( $t$  hitung = 2.00), motivasi kerja ( $t$  hitung = 2.60) terhadap komitmen organisasional. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $t$  hitung = 2.32) terhadap kinerja pegawai, sedangkan komitmen organisasional ( $t$  hitung = -0.28) dan kepuasan kerja ( $t$  hitung = 1.11) tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang.
2. Variabel motivasi kerja dengan *Variance Extract* sebesar (0.71) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang.

### **Saran**

1. Pimpinan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Wilayah Palembang agar dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung dalam pekerjaan dan suasana yang nyaman bagi pegawai. Memberikan motivasi kepada pegawai melalui promosi jabatan dan jenjang karir yang jelas, serta memberikan apresiasi kepada pegawai yang telah mencapai target yang ditetapkan oleh



- perusahaan, melaksanakan komitmen perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga bisa memberikan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya dapat memberikan *output* yang maksimal bagi perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan menggunakan variabel kinerja perusahaan dalam penelitian agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih maksimal.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, N. 2004. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. *Tesis*. (Tidak Dipublikasikan).
- Aprilia Murty, W, dan G. Hudiwinarsih. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi. *Jurnal The Indonesian Accounting Review* 2(2).
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Baron, R.A. and J. Greenberg. 2003. *Behavior in Organization*. Prentice Hall, New Jersey, USA
- Diamantopoulos, A., 2011. *Incorporating Formative Measures into Covariance Based Structural Equation Models*. *MIS Quarterly* 35 (2), 335e358.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., 2011. *Using Formative Measures in International Marketing Models: A Cautionary Tale Using Consumer Animosity as an Example*. *Advances in International Marketing* 10 (22), 11e30.
- Ferdinand, A.T. 2005. *Structural Equation Modelling*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert. 2003. *Behavior in Organization (Understanding and Managing The Human Side of Work)*. *Eight Edition*. New Jersey: Prentice Hall..
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. *Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Mena, J.A., 2012. *An Assessment of The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (3), 414e433.
- Henseler, J., Chin, W.W., 2010. *A Comparison of Approaches for The Analysis of Interaction Effects between Latent Variables Using Partial Least Squares Path Modeling. Structural Equation Modeling* 17 (1), 82e109.
- Jaya, I. 2012. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi* 14(1):37-46.
- Judge, T.A., J.E. Bono, C.J. Thoresen, and G.K. Patton. 2001. *The Job Satisfaction-Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review. Psychological Bulletin* 127(3):376-407.
- Karthick, M. and B.R. Celia. 2012. *Competency Mapping of Employees in The Power Sector with Special Reference to Chennai. International Journal of Multidisciplinary Research* 2(1):307-320.
- Khan, A.H., M.M. Nawaz, M. Aleem, and W. Hamed. 2012. *Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. African Journal of Business Management* 6(7):2697-2705.
- Kreitner, dan Kinicki. 2000. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kris Diana Devi, E. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Tesis.(Tidak Dipublikasikan).
- Liliyana, Hermina, U. N. dan Zain, D. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 9(2): 491-499.
- Masrokah. 2012. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kelurahan Kedung Suko, Kecamatan Tulungagung, Kabupaten Tulungagung. *Journal of Otonomi* 12(2):12-25.
- Maulidar, S. Musnadi, dan M. Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Disperindag Koperasi UKM Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(1):1-20.

- Maznah, J. Jasman, Ma'ruf, dan I. Sofyan. 2012. Pengaruh Lingkungan Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Lhokseumawe. *Journal of Management Science* 1(1):1-20.
- Probo Tranggono, R, dan K. Andi. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Semarang. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 15(1).
- Restuningdiah, N. 2005. Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Pendidik Melalui Komitmen Organisasional. Tesis. (Tidak Dipublikasikan). .
- Rofig, Irawanperwanda. 2014. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Multi Data Palembang. Tesis Universitas Sriwijaya, Program Pascasarjana, Palembang. (Tidak Dipublikasikan).
- Rokhimah, I. 2007. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Summit Oto Finance Cabang Lampung. Tesis. (Tidak Dipublikasikan).
- Rosita Dewi, A. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik Dengan Variabel Konflik Peran Sebagai Variabel Moderating. Tesis. (Tidak Dipublikasikan).
- Salleh, F., Z. Dzulkifli, W.A.W. Abdullah, and N.H.M. Yaakob. 2011. *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science* 1(4):147-154.
- Sofat, S. 2012. *Effect of Motivation on Employee Performance and Organizational Productivity. Journal of Applied Management & Computer Science* 1(1):1-11.
- Sriwidodo, U. dan A.B. Haryanto. 2010. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 4(1):47-57.
- Suwardi dan Utomo, J. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai. *Jurnal Analisis Manajemen* 5(1):75-86.

- Suyuti. 2004. Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja guru SMP Negeri di Kabupaten Bantul. *Tesis*. (Tidak Dipublikasikan).
- Syafe'I, D. 2011. Analisis Pengaruh Komitmen Profesional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Pegadaian Wilayah IV Sumatera-Selatan. *Tesis*. (Tidak Dipublikasikan).
- Trisnaningsih ,S.2003. Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor, Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur). *Tesis*. (Tidak Dipublikasikan).
- Wahid, M. 2010. Analisis Hubungan Kompetensi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja pada BAAK, BAU dan Keuangan dalam Lingkup UMI. *Economic Resources Journal* 11(30):101-111.
- Wijaya, H. 2007. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. *Tesis*. (Tidak Dipublikasikan).
- Winardi, J. Jasman, Ma'ruf, dan S. Musnadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh). *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(1).