

# **PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK NAGARI**

**Oleh : Afni Can, Yasri**

## ***ABSTRACT***

*This study is intended to analyze the effects of work motivation, job satisfaction and organizational commitment to the performance of employees working in the Bank Nagari. The population in this study amounted to 1,449 employees and a sample of 313 respondents. Analysis of data using a proportional sample data. Data using questionnaires, observations and corporate data.*

*Results of the study concluded that : 1) Motivation of significant and positive impact on job satisfaction at Bank Nagari, 2) Motivation give significant and positive impact on organizational commitment to the Bank Nagari, 3) job satisfaction affects insignificant and negative towards the organization's commitment to the Bank Nagari , 4) Working motivation give positive significant effect on employee performance Bank Nagari, 5) Job satisfaction does not give significant positive effect on employee performance through intervening Bank Nagari organizational commitment, 6) organizational commitment has a significant positive effect to employee performance Bank Nagari.*

***Keywords: workmotivation, job satisfaction, organizational commitment, employeepformance***

## **1. PENDAHULUAN**

PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat atau dikenal dengan sebutan Bank Nagari merupakan salah satu dari bank umum nasional dalam konteks bank pembangunan daerah yang kepemilikannya mayoritas Pemda Propinsi, Pemda Kota dan Kabupaten. Bank Nagari memiliki misi bahwa bank didirikan dengan maksud untuk (1) Membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang, dan (2) Menunjang

sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Dari misi tersebut maka peran PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat yaitu sebagai *agent of development* sekaligus sebagai alat untuk menambah pendapatan daerah melalui perolehan dividen bagi pemegang saham.

Berdasarkan pengamatan, observasi dan penelitian yang penulis lakukan dalam rentang waktu 3 (tiga) tahun dari 2011 s.d 2013 terjadi penurunan kinerja Bank Nagari. Hal ini tergambar dari pencapaian target yang kurang dari 100% setiap tahunnya. Baik pencapaian aset,

ekspansi kredit, penghimpunan dana masyarakat yang terdiri dari giro, tabungan dan deposito, pencapaian laba serta pemupukan modal. Demikian juga dengan capaian rasio keuangan seperti CAR, NPL, ROA dan ROE juga menggambarkan kondisi yang kurang baik.

Kurang baiknya atau ketidakstabilan pencapaian target dan ratio keuangan Bank Nagari dari tahun ke

tahun membuktikan bahwa kinerja karyawan Bank Nagari terganggu. Untuk itu Bank Nagari harus mendorong karyawan agar lebih termotivasi dalam bekerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan dalam bekerja serta komitmen organisasi dalam mencapai visi dan misi bank sehingga akan menciptakan pengaruh yang lebih baik kepada kinerja karyawan.

**Tabel 1**  
**Target dan Capaian Kinerja Bank Nagari 2011-2013**

Indikator	Tahun 2011			Tahun 2012			Tahun 2013		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
Aset	12.587	12.895	102,45%	14.617	14.376	98,35%	18.091	16.244	89,79%
Kredit	8.804	9.212	104,63%	10.931	10.888	99,60%	13.232	12.211	92,28%
Dana Masyarakat	9.995	10.047	100,52%	11.116	10.819	97,32%	13.220	12.287	92,94%
- Giro	2.707	2.407	88,94%	2.158	2.189	101,46%	3.304	2.028	61,39%
- Tabungan	2.668	2.788	104,50%	3.292	3.211	97,52%	3.664	3.587	97,90%
- Deposito	4.621	4.852	105,00%	5.666	5.418	95,63%	6.252	6.671	106,71%
Laba	259	246	94,87%	286	261	91,26%	297	313	105,16%
Modal	934	1.025	109,66%	1.166	1.021	87,60%	1.459	1.194	81,84%

Sumber: Bank Nagari 2011-2013 (data diolah)

**Tabel 2**  
**Ratio Keuangan Bank Nagari 2011-2013**

Indikator	Tahun 2011			Tahun 2012			Tahun 2013		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
CAR	13,33%	12,60%	94,52%	15,01%	14,83%	98,79%	14,97%	15,59%	104,17%
NPL	2,83%	2,76%	97,49%	2,76%	2,69%	97,44%	2,49%	2,29%	91,80%
ROA	2,91%	2,68%	92,18%	2,77%	2,60%	93,72%	2,36%	2,64%	111,68%
ROE	2,99%	29,26%	978,91%	29,81%	28,52%	95,68%	26,85%	28,01%	104,31%

Sumber: Bank Nagari 2011-2013 (data diolah)

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat kinerja Bank Nagari yang merupakan cerminan kinerja pegawai dari tahun ke tahun semakin menurun.

Pada tahun 2011 capaian target masih cukup baik, dimana hanya laba yang tidak tercapai yakni 94,87% dari target yang telah ditetapkan. Namun ditahun

2012 kondisinya memburuk. Hal ini terlihat tidak satupun indikator keuangan berupa aset, kredit, dana masyarakat, laba dan modal yang tercapai. Hanya pencapaian giro 101,46% yang merupakan komponen dana masyarakat. Namun tabungan dan deposito tidak tercapai 100%. Hal ini menyebabkan secara gabungan penghimpunan dana masyarakat hanya tercapai 97,32%. Demikian juga dengan tahun 2013, hanya satu indikator keuangan yang tercapai yakni laba sebesar 105,16%, sedangkan indikator keuangan lainnya realisasinya tidak mencapai 100%. Secara rincian deposito melebihi 100% dari target yang harus dicapai atau sebesar 106,71%, namun secara gabungan penghimpunan dana masyarakat tetap saja tidak tercapai, hanya 92,94% dari target yang telah ditetapkan.

Disatu sisi beberapa indikator ratio keuangan Bank Nagari juga menunjukkan angka yang kurang baik. Hal ini tergambar pertumbuhan CAR yang kurang maksimal, penurunan NPL, perolehan ROA dan pencapaian target ROE yang kurang baik, dimana dari target yang telah ditetapkan, realisasinya berada di bawah 100% atau belum melampaui target yang telah ditetapkan

sebelumnya. Hanya di tahun 2013 yang melebihi 100% dari target yang telah ditetapkan.

Memang disatu sisi Bank Nagari cukup banyak memperoleh prestasi dan apresiasi dari badan-badan tertentu yang berkompeten. *Award-award* yang diterima oleh Bank Nagari merupakan perolehan yang dicapai dalam rangka pembentukan *corporate image* Bank. Secara umum *award* tersebut dipenuhi karena Bank Nagari memenuhi kriteria tertentu yang dipersyaratkan pemberi *award*.

Kinerja karyawan Bank Nagari tentunya tidak terlepas dari motivasi kerja karyawan itu sendiri. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai keinginan dan kesediaan untuk melakukan sesuatu dengan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Radig (1998), Soegiri (2004:27-28) dalam Antoni (2006:24) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen.

Faktor yang tidak kalah penting yang mempengaruhi kinerja karyawan selain motivasi kerja adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Gibson, et al. dalam Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan kerja dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari

sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti disiplin kerja merosot, semangat dan gairah kerja menurun dan sering melakukan kesalahan dalam pekerjaan sehingga berakibat pada produktivitas kerja yang menurun.

Fenomena-fenomena yang terjadi di Bank Nagari sehubungan dengan kepuasan karyawan terlihat dengan masih adanya beberapa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya sendiri dikarenakan banyak sebab, bisa jadi kurang cocok pada unit kerja yang bersangkutan, kurang ahli dan kurang trampil. Ketidakpuasan dengan atasan juga ditemukan, hal ini terlihat dengan ungkapan perasaan kurang senang ketika atasan memberikan perintah dan keputusan yang dikeluarkan. Teman kerja yang kurang cocok pada suatu unit kerja juga mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Promosi jabatan dan jumlah gaji yang diterima seorang karyawan juga mempengaruhi kepuasan karyawan Bank Nagari, sehingga masih ditemukan adanya karyawan yang masih bermain-main di saat jam kerja seperti; bermain games, BBM, Facebook, Twitter, yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukannya, malah ada

yang ber-selfie ria saat bekerja. Hal ini tentu saja tidak sesuai dengan visi misi dan harapan yang diinginkan oleh perusahaan.

Kemudian terkait dengan faktor psikologi yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang, komitmen organisasi merupakan sikap untuk merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat dia bekerja. Ketika seseorang menyukai organisasi tempat dimana dia bekerja maka dia akan memberikan kemampuan yang terbaik dan loyal untuk organisasinya tersebut, dengan kata lain anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka dia akan lebih bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Merujuk kepada pandangan yang diungkapkan ahli secara teoritis mengenai kinerja karyawan dan juga faktor pendukung kinerja yang antara lain seperti motivasi kerja, kepuasan karyawan dan komitmen organisasi, maka peneliti berkeinginan mengkaji secara mendalam bagaimana keterkaitan antara variabel-variabel tersebut pada kondisi karyawan di Bank Nagari.

Keseluruhan uraian di atas terlihat adanya keterkaitan antara kinerja

pegawai dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja sehingga peneliti merumuskan masalah penelitian ini adalah: 1) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Nagari? 2) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Nagari? 3) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Nagari? 4) Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Nagari? 5) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Nagari? 6) Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Nagari?

## **2. KAJIAN TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan Nasional (2008:700) menerangkan bahwa kinerja mengandung arti: (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Brahmasari, (2004:64) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif

maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000:67) menyebutkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) berpendapat bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Sulistiyani (2003:223) berpendapat bahwa kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Barry Cushway (2002:98) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Sedangkan Veizal Rivai (2004:309) mengemukakan kinerja merupakan

perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Wibowo (2011:25) mengemukakan bahwa kinerja berasal dari pengertian performance. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:25) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Sedarmayanti (2008:259-260) mengutip definisi kinerja atau performance dari beberapa pendapat yakni; 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna, 2) Pencapaian/prestasi seorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya, 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan), 4) Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period (Bernardian, John H. dan Joyce E. A. Russell, 1993:379)

(kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula), 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mangkunegara (2004:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1) kemampuan mereka, 2) motivasi, 3) dukungan yang diterima, 4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan 5) hubungan mereka dengan organisasi. Sedangkan Mangkunegara (2004:78) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

#### 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja.

Simanjuntak (2005:6) menyatakan kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada tiga kelompok yaitu: 1) kompetensi individu seperti kecerdasan, motivasi kerja, disiplin bekerja, dan etos kerja. 2) dukungan organisasi seperti penyediaan sarana dan prasarana, dan kenyamanan, lingkungan kerja dan 3) dukungan manajemen seperti kepemimpinan, hubungan yang aman dan harmonis, dan pengembangan karir. Sedangkan menurut Martoyo (2000:115) terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, system kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2002), yaitu :

kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi.

### **Indikator-Indikator Kinerja**

Menurut Ismail (2013: 243) indikator-indikator kinerja meliputi:

- 1) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya.
- 2) Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran.
- 3) Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
- 4) Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya

keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

- 5) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 6) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Menurut Wirawan (2009:80) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas adalah sebagai berikut: 1) kuantitas kerja, 2) kualitas kerja dan 3) efisiensi pelaksanaan tugas.

### **Motivasi Kerja**

Suwatno (2011:171) menyatakan motivasi berasal dari kata latin *moreve* berarti dorongan, daya penggerak, atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Robbins dan Mary dalam Suwanto (2011:171) merumuskan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Rivai dan Sagala (2011:837) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk

mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012:275) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya bila orang-orang yang bekerja dalam organisasi dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Selanjutnya Sudarwan (2012:12) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah prakondisi bagi individu untuk berperilaku dalam pekerjaan yang dia tekuni. Anoraga (2009:35), motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang ikut menentukan besar kecilnya prestasi. Kemudian Uno (2012:72) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang terlihat dari dimensi internal dan dimensi internal. Motivasi kerja karyawan memiliki dua dimensi yaitu 1) dimensi dorongan internal dan 2) dimensi dorongan eksternal.

Greenberg dan Baron dalam Djatmiko (2005:67) mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia ke arah pencapaian suatu tujuan. Senada dengan pernyataan Kadarisman (2012:278) motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

### **Teori-Teori Motivasi**

Rivai dan Sagala (2011:840), beberapa teori-teori motivasi yang dikenal yaitu:

#### 1) Hirarki teori kebutuhan (*Hierarchical od Needs Theory*)

Teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas 5 (lima) kebutuhan yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual sebagai kebutuhan terendah.
- b) Kebutuhan rasa aman berupa kebutuhan perlindungan dari

ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

- c) Kepemilikan sosial, kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d) Penghargaan diri, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- e) Aktualisasi diri, kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## 2) McClelland Theory or Need

David McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. *McClelland theory of needs* memfokuskan kepada 3 (tiga) hal yaitu:

- a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*), kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menguji keberhasilan. Beberapa orang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan. Mereka

berjuang untuk memenuhi ambisi secara pribadi daripada mencapai kesuksesan dalam bentuk penghargaan perusahaan atau organisasi. Sehingga mereka melakukan selalu lebih baik dan lebih efisien dari waktu ke waktu.

- b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing. Beberapa orang mungkin selalu untuk memiliki pengaruh, dihormati dan senang mengatur sebagian manusia lainnya. Manusia semacam ini justru senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya atau statusnya dan cenderung untuk lebih peduli dengan kebanggaan, prestise dan memperoleh pengaruh terhadap manusia lainnya.
- c) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*), hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan seperti ini tentu mereka memiliki motivasi untuk persahabatan, menanggung dan bekerja sama

daripada sebagai ajang kompetisi di dalam suatu organisasi.

### **Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) indikator-indikator motivasi kerja adalah:

- 1) Kebutuhan akan kekuasaan
- 2) Kebutuhan untuk berprestasi
- 3) Kebutuhan akan afiliasi

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat terlihat dari berbagai ciri karyawan yang dapat diamati dari sikap, perilaku, cara pandang, dan situasi di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat terlihat dengan adanya penurunan produktifitas, pemogokan, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. Gejala lain yang mungkin ditimbulkan seorang karyawan adalah rendahnya prestasi kerja, kurang disiplin, rendahnya hasil yang diperoleh dari kinerja.

Kepuasan berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi serta kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja (Tiffin, 1958; dalam Setiawan, 2005). Kepuasan kerja adalah kesenangan atau emosi positif yang membagi hasil dari prestasi kerja atau pengalaman (Locke, 1976; dalam Lima

dan Caetano, 2001). Menurut Locke dan Hudson (1999; dalam Sibarani, 2006) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan keseluruhan atau terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan perlakuan yang diterima karyawan di tempat kerjanya.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2005:120) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Menurut Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu:

- 1) Faktor Motivator, merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yaitu

sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan.

- 2) Faktor *Hygiene* merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan kepuasan.

Menurut Herzberg seperti yang dikutip oleh Suryana Sumantri (2001:83), ciri perilaku pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja, mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat kerja ke tempat bekerja, dan malas dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu faktor internal maupun faktor eksternal.

### **Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Smith, Kendall dan Hulin (dalam Luthans, 2006:243) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat

digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, di mana orang dapat meresponnya. Indikator-indikator tersebut adalah:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (*Workers*), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (*Promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5) Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam organisasi. (Porter, Streers, dan Mowday, 1982 dalam Kuang chi et, al, 2007). Teori yang dikemukakan Umam (2010:259) anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka dia akan lebih bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Menurut Fred Luthan (2005), komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap

organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

### **Indikator-Indikator Komitmen Organisasi**

Dimensi Komitmen menurut Mowday et.al., dalam Curtis, Susan, and Dennis Wright (2001), mengemukakan komitmen telah didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Curtis and Wright (2001) menjelaskan bahwa konsep ini dapat dipecah menjadi 3 (tiga) komponen, yaitu:

- 1) Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi.
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 3) Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi (Allen dan Meyer, 1997).

#### **1) Karakteristik pribadi individu**

Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

## 2) Karakteristik organisasi

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel, yaitu variabel demografis; dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi (Allen dan Meyer, 1997). Hal-hal lain yang tercakup ke dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Allen dan Meyer, 1997).

## 3) Pengalaman selama berorganisasi

Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan kerja dan motivasi kerja anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya (Allen dan Meyer, 1997).

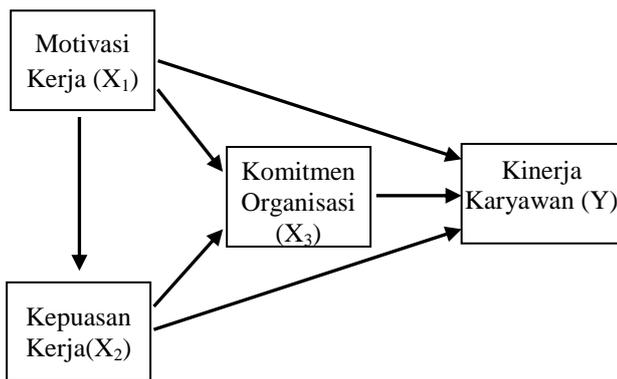
Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Tinggi rendahnya komitmen organisasi seorang pegawai tentu ada faktor yang mempengaruhinya, Stum

dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada 5 faktor yang mempengaruhi terhadap komitmen organisasi:

- 1) Budaya keterbukaan, perusahaan dan karyawan harus saling mendukung dan terbuka dalam urusan pekerjaan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam bekerja.
- 2) Kepuasan kerja, perusahaan harus dapat memenuhi segala kebutuhan karyawan dalam bekerja agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan.
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang, karyawan harus mempunyai keinginan dan kemauan untuk mengembangkan dirinya dengan memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan karir maupun pendidikan yang diberikan perusahaan.
- 4) Disiplin, karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal.
- 5) Penghargaan kerja yang sesuai, perusahaan harus memberikan penghargaan yang sesuai terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan, agar karyawan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya.

Berdasarkan teori-teori dan uraian tersebut di atas serta untuk memudahkan

penelitian dan pembahasan, maka peneliti mengemukakan skema atau bagan yang akan dijadikan pedoman dalam penelitian ini. Secara sistimatis model penelitian dalam penulisan ini digambarkan dalam kerangka konseptual seperti gambar berikut:



### 3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini membatasi ruang lingkup objek penelitian kepada salah satu perusahaan jasa perbankan yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat atau yang lebih dikenal dengan sebutan Bank Nagari. Penelitian ini dilakukan dalam kondisi normal tanpa adanya modifikasi dan pengkondisian khusus terhadap objek yang diteliti. Penelitian ini disusun untuk menguji hipotesis yang menggambarkan pola pengaruh antara motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Penentuan Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Nagari sebanyak 1.449 orang karyawan. Kemudian dilakukan proporsi sampel berdasarkan masing-masing pengelompokan strata. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 313 orang. Teknik pengambilan sampel digunakan adalah teknik *Stratified Random Sampling*. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuisioner dan dokumentasi. Instrument penelitian ini adalah menggunakan kuisioner dengan skala *Likert*. Sebelum kuisioner digunakan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari total 69 pernyataan yang diajukan, dikeluarkan 4 pernyataan yang tidak valid. Dengan demikian hanya 65 pernyataan yang valid karena setiap sub indikator pada masing-masing variabel, memiliki *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,364.

Langkah selanjutnya teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path*

analysis) selanjutnya dilakukan uji hipotesis uji t dan signifikan  $\alpha=0,05$ .

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Pengujian Hipotesis

Sebelum menggunakan analisis jalur dilakukan uji prasyarat yaitu uji normalitas dan uji homogenitas. Dari uji normalitas diperoleh hasil bahwa data terdistribusi normal. Kemudian dari uji homogenitas diperoleh hasil bahwa varian data masing-masing variabel homogen. Dari hasil tersebut memenuhi syarat untuk menggunakan analisis jalur.

Uraian hasil pengolahan data di atas dapat diringkas sebagaimana tertera pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3**  
Ringkasan rekapitulasi hasil pengolahan data

No	Keterangan	%	Jumlah
1.	Besarnya pengaruh $X_1$ terhadap Y secara langsung	18,2	
2.	Besarnya pengaruh $X_1$ terhadap Y melalui $X_3$ secara tidak langsung	7,4	
3.	Total pengaruh $X_1$ terhadap Y		25,6
4.	Besarnya pengaruh $X_2$ terhadap Y melalui $X_3$ secara tidak langsung	-0,3	
5.	Total pengaruh $X_2$ terhadap Y		-0,3
6.	Besarnya pengaruh $X_3$ terhadap Y secara langsung	20,2	
7.	Total pengaruh $X_3$ terhadap Y		20,2
8.	Total pengaruh variabel <i>exogenous</i> terhadap <i>endogenous</i>	45,5	45,5
9.	Besarnya pengaruh variabel lain	54,5	54,5
<b>Jumlah</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2015)

#### Pembahasan

##### 1) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada Bank Nagari. Pengaruh positif artinya semakin baik motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan maka akan membuat kepuasan kerja yang dianut karyawan menjadi lebih baik lagi.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerja pada suatu organisasi. Hal ini memberikan arti bahwa motivasi kerja tersebut merupakan modal dasar dan sekaligus faktor pemicu bagi karyawan untuk berkerja dan puas akan pekerjaannya tersebut. Besar koefisien motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada Bank Nagari adalah sebesar 0,535. Motivasi kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada Bank Nagari dengan arah positif yang berarti bahwa semakin besar motivasi maka semakin besar pula kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian diketahui bahwa motivasi kerja sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat

maju tanpa adanya motivasi kerja yang baik.

Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian Thornton dan Shore, Patterson dan O'Driscoll, Brooke, Russell dan Price, Dolke dan Srivastara, Blau, dalam Khan et al, 2011 yang menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi. Sejalan dengan itu Lau et al. (2008) juga menemukan motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi efeknya bisa jadi tidak langsung melalui: kepercayaan dan komitmen dalam organisasi.

## **2) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil analisis jalur kedua diperoleh informasi bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Nagari. Artinya semakin baik motivasi kerja karyawan tentunya akan membentuk komitmen organisasi Bank Nagari menjadi lebih baik.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Semakin baik motivasi kerja dalam suatu organisasi tentunya akan membuat komitmen organisasi menjadi kuat. Besar

koefisien motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari adalah sebesar 0,389. Motivasi Kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi pada Bank Nagari dengan arah yang positif. Dengan demikian diketahui bahwa motivasi kerja adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, dan melekat pada diri seorang karyawan.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian Fields dan Thacker, (1992) dan Zin (2004) dalam Husnawati (2006) yang menunjukkan bahwa suksesnya implementasi program motivasi kerja secara keseluruhan berdampak positif terhadap komitmen pekerja. Sementara penelitian Zin (2004) dalam Husnawati (2006) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional perusahaan harus mengembangkan suatu motivasi kerja dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

## **3) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian menggambarkan bahwa kepuasan kerja, berpengaruh

terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari. Artinya semakin terciptanya kepuasan kerja karyawan maka akan memperkuat komitmen organisasi pada Bank Nagari.

Temuan penelitian ini memberikan evidence bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi dan membentuk komitmen organisasi. Naik atau turunnya komitmen dalam suatu organisasi dipengaruhi terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Nagari. Besar koefisien kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari adalah sebesar 0,354. Kepuasan Kerja mempengaruhi komitmen organisasi pada Bank Nagari dengan arah yang positif.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan (Hackman dan Lawler 1971, dalam Ayers 2010) yang menemukan bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerjanya menjadi faktor penentu komitmen terhadap organisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Namun demikian juga terdapat beberapa penelitian yang menemukan hasil yang berbeda dengan penelitian ini misalnya Wegge et al. (2007) dalam Ayers (2010) yang menemukan bahwa

keterlibatan kerja (komitmen organisasi) tidak berubah ketika kepuasan kerja cenderung rendah. Hal senada juga ditemukan oleh Freund (2005) yang mengeksplorasi komitmen dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu keluar masuknya karyawan pada suatu perusahaan jasa. Freund menemukan bahwa kesejahteraan karyawan yang merupakan prediktor kepuasan justru berlawanan dengan komitmen terhadap organisasi, karena tekanan lingkungan, beban kerja ditempat lain dan keuntungan individual lainnya ketika bekerja.

#### **4) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menggambarkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari. Artinya bahwa semakin baik motivasi kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas pada Bank Nagari.

Temuan penelitian ini memberikan evidence bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mem-pengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan Bank Nagari. Semakin tingginya motivasi kerja dalam suatu organisasi maka akan berimbas pada semakin meningkatnya kinerja karyawan Bank Nagari. Besar koefisien kepuasan kerja

terhadap komitmen organisasi pada Bank Nagari adalah sebesar 0,427. Motivasi Kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan Bank Nagari dengan arah yang positif.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Nagari adalah sebesar 25,6%, yang terdiri dari pengaruh langsung sebesar 18,2%, pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 7,4%. Hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung motivasi kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja efektif meningkatkan kinerja secara tidak langsung dari pada secara langsung. Walaupun kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak mengalami perubahan/peningkatan tetapi motivasi kerja semakin baik tentunya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank Nagari dalam melaksanakan tugas. Besar pengaruh langsung motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui *intervening* komitmen organisasi.

Temuan penelitian ini didukung oleh riset yang dilaksanakan oleh Emmanuel dalam Sholihin dan Richard, (2009) dengan menggunakan sampel manajer menengah di sebuah lembaga keuangan besar yang berbasis di Inggris. Hasil risetnya adalah motivasi mempengaruhi kinerja manajer melalui nilai imbalan ekstrinsik bukan oleh komitmen organisasi.

### **5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima diketahui bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Besar koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Nagari adalah sebesar -0,021. Artinya bahwa dengan semakin puasny seorang karyawan, belum tentu semakin meningkat kinerjanya dalam pelaksanaan tugas-tugas pada Bank Nagari.

Namun dalam realitanya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya sehari-hari, secara umum kinerja

karyawan Bank Nagari dapat dikatakan tetap baik. Hal ini disebabkan karyawan Bank Nagari cenderung untuk tetap memberikan kinerja yang terbaik walaupun tidak puas terhadap pekerjaannya karena didorong oleh sistem yang telah diterapkan bank misalnya sistem manajemen berbasis KPI (*Key Performance Indicator*).

Temuan penelitian ini tidak memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Ayers (2010) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *job satisfaction* dan *performance* 900 staf pengajar pada Southern U.S. state.

#### **6) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Semakin kuat komitmen organisasi tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas akan ditentukan oleh kuat atau lemahnya

komitmen organisasi yang dijalankan karyawan dalam melaksanakan tugas.

Temuan penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen merupakan sikap loyal anggota organisasi atau pekerja/bawahan dan merupakan proses yang berlangsung terus menerus dimana mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel organisasi agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik.

Hal di atas didukung oleh Lau dan Anthony, (2008) yang menemukan

hubungan antara *organizational commitment*. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Yahya (2008) yang memberikan bukti empiris terkait hubungan positif antara *organizational commitment* dan kinerja.

Berdasarkan pengujian hipotesis secara keseluruhan maka hampir sebagian besar hasil penelitian yang konsisten dengan teori sebelumnya. Dalam penelitian sebelumnya telah ditemukan bahwa komitmen merupakan faktor yang terkait dengan proses dalam organisasi dan menentukan kesuksesan organisasi. Manajemen organisasi harus dapat memanfaatkan dan meningkatkan secara terus-menerus dengan melibatkan para karyawan organisasi lengkap dengan sistem nilai, etika kerja, standar, unsur positif di dalamnya (Blau, Eisenberger et al dalam Ayers, 2002).

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dengan mengacu pada beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya, berkenaan dengan Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Nagari, maka

penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank Nagari. Hal ini bermakna bahwa apabila karyawan motivasi kerjanya semakin baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya menandakan tingkat kepuasannya semakin baik, dan sebaliknya jika motivasi kerjanya kurang baik menandakan kepuasannya terhadap pekerjaan juga menurun.
- 2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Bank Nagari. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya maka semakin berkomitmen karyawan tersebut terhadap perusahaan, dan sebaliknya jika menurun motivasinya dalam bekerja maka berkurang pula komitmennya terhadap perusahaan.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Bank Nagari. Hal ini bermakna bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka semakin berkomitmen karyawan tersebut kepada perusahaan, dan sebaliknya jika karyawan tersebut

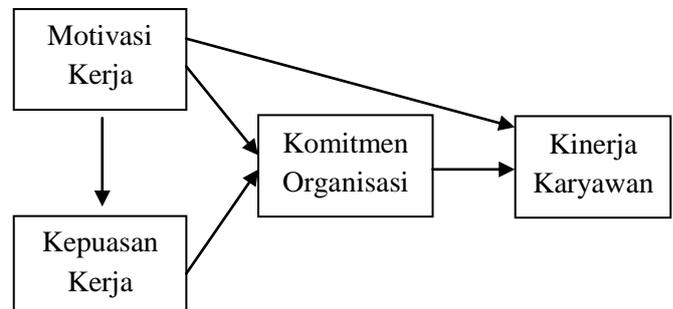
merasa kurang puas maka menurun pula komitmennya terhadap perusahaan.

4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Hal ini bermakna bahwa jika motivasi kerja karyawan meningkat maka kinerjanya juga akan semakin baik dan meningkat pula, namun sebaliknya jika motivasi kerjanya menurun maka hasil kinerjanya juga kurang baik.

5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif insignifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Hal ini berarti bahwa dengan semakin puasnya seorang karyawan, belum tentu semakin meningkat kinerjanya dalam pelaksanaan tugas-tugas pada Bank Nagari. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak ditentukan oleh kuat lemahnya kepuasan kerja karyawan. Namun secara sistem yang telah dibangun pada Bank Nagari, para karyawan cenderung untuk tetap memberikan kinerja yang terbaik walaupun tidak puas terhadap pekerjaannya.

Dengan hasil pengujian yang demikian maka substruktur yang menggambarkan pengaruh variabel kepuasan terhadap kinerja harus

dikeluarkan dari model, sehingga hasil penelitian merekomendasi-kan model:



Artinya karyawan yang puas akan semakin komitmen terhadap organisasi dan kinerjanya akan semakin baik. Namun karyawan yang puas belum tentu kinerjanya bagus, jika tidak ada komitmen.

6) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Nagari. Hal ini bermakna bahwa semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan Bank Nagari, dan sebaliknya jika komitmennya kurang baik maka akan menurun pula kinerjanya. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas akan ditentukan oleh tinggi rendahnya komitmen organisasi pada Bank Nagari.

7) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 18,2% sedangkan pengaruh motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 7,4%. Hal ini bermakna bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui intervening komitmen organisasi pada Bank Nagari.

### Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank Nagari, peneliti dapat memberikan sara-saran sebagai berikut:

#### 1) Saran Bagi Bank Nagari

a. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Nagari. Jika Bank Nagari berorientasi kinerja maka manajemen sangat perlu memperhatikan dan meningkatkan faktor-faktor determinan komitmen. Lebih jauh elaborasi peningkatan komitmen karyawan dapat dilakukan dengan memberikan lingkungan kerja yang berkualitas, karyawan diberi ruang

untuk berinteraksi membentuk tim yang menguntungkan organisasi, menanamkan kebanggaan, dedikasi, sopan santun dalam satu budaya perusahaan (*code of conduct*).

- b. Upaya mengoptimalkan kinerja karyawan Bank Nagari juga perlu dilakukan dari sisi peningkatan motivasi kerja karyawan dengan cara memberikan pelatihan, memberikan insentif dan pengakuan eksistensi pegawai melalui jenjang karir yang jelas.
- c. Manajemen harus dapat mempertahankan dan atau meng-*update* sistem penilaian kinerja agar persepsi karyawan terhadap kelayakan atas rating atau evaluasi pada penilaian kerja tetap terjaga sehingga walaupun adanya insignifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak akan berdampak luas bagi organisasi.
- d. Hasil kalkulasi atas TCR untuk masing-masing item kuesioner penelitian juga mengisyaratkan adanya beberapa *improvement* yang harus dilakukan oleh Bank Nagari agar *awareness* karyawan terhadap kebutuhan akan kekuasaan,

kepuasan pada atasan karena diberikan kebebasan, penghargaan dan sikap yang tegas. Misalnya dengan melakukan *coaching* dan *counselling* kepada karyawan secara berkala maupun pelatihan *leadership* manajemen training kepada atasan agar dapat mengubah persepsi karyawan terhadap ketegasan pemimpin yang masih rendah.

2) Saran Bagi Penelitian selanjutnya.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang dapat disempurnakan oleh penelitian selanjutnya yaitu:

- a. Sampel berjumlah 313 pegawai yang secara statistik telah cukup untuk pengujian parametrik, namun demikian sampel masih relatif kecil yaitu hanya 21,6% dari karyawan Bank Nagari. Walaupun riset memberikan informasi yang bernilai, jumlah sampel yang lebih besar dari karyawan dan ataupun organisasi yang berbeda dapat memberikan fakta empiris yang juga berbeda.
- b. Pengujian berbeda menggunakan demografi penelitian tidak dapat dilakukan, karena bila sampel dibagi sesuai demografi dan dilakukan pengujian maka

pengujian parametrik tidak dapat dilakukan. Dengan demikian penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pengaruh demografi responden terhadap kinerja karyawan.

- c. Waktu penelitian yang sangat terbatas dapat mengurangi tingkat tanggapan responden dan keinginan responden untuk berpartisipasi. Walaupun survey sudah mendapatkan surat resmi dari Divisi Sumber Daya Manusia Bank Nagari agar diisi oleh para pegawai, keterbatasan waktu menjadi kendala untuk memfollow-up dan atau mengunjungi satu-persatu responden.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Al-dhamari R.A., and K.I. Ismail. 2013. *Governance Structure, Ownership Structure, And Earnings Predictability: Malaysian Evidence. Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*: Vol. 9, No. 1, 1–23, 2013.
- Alwi Hasan. 2007. **Kamus Besar Bahasa Indonesia**. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. **Manajemen Sumber Daya**

- Manusia Perusahaan.** Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, Gde Adnyana Sudibya dan Wayan Mudiarta Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. **Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan** Vol. 6, No. 2 Agustus 2012.
- Arikunto Suharsimi, 2002. **Prosedur Penelitian.** LP3ES : Jakarta.
- Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang) **Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)**, September 2012, Hal. 170 – 187 Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126.
- Diana Sulianti K. L. Tobing. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, VOL.11, NO. 1, MARET 2009: 31-37.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan SP Melayu. 2001. **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah.** Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, VOL.10, NO. 2, September 2008: 124-135.
- Idris 2013. **Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif dengan Program SPSS.** Padang: Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNP.
- Jadongon Sijabat. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan Untuk Pindah. **Jurnal Visi**, Vol. 19, No.3, Oktober 2011, Hal.592-608, ISSN: 0853-0203.
- Lieke E. M. W. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Organisasi Pendidikan Islam. **Jurnal Pasca Sarjana Psikologi** Universitas Gunadarma. Volume 3, Nomor 2, Juli, Tahun 2013.
- Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi**, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson, 2001 **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Buku Satu, Edisi Indonesia, PT Salemba Empat, Jakarta.
- Martoyo, S. 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogjakarta.
- MKadarisman. 2012. **Manajemen Kompensasi.** Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan. Semarang ; Program Pascasarjana pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Univeristas Diponegoro.

- Rahadyan Probo Tranggono dan Andi Kartika. 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 (JBE)**, Maret 2008, Hal. 80 – 90 Vol. 15, No.1 ISSN: 1412-3126.
- Robbins Stephen P., 2001. **Organizational Behavior** (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Sedarmayanti, 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Bandung CV. Munandar Baru.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**. Jakarta: FE UI
- Sitepu. 1994. **Analisis Jalur**. Bandung ; FMIPA-UNPAD.
- Sondang P. Siagian, 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bandung: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta. Andi Offset.
- Sudjana 1982. **Metode Statistik**. Bandung: Sinar Baru
- Suwatno dan Priansa, D. 2011. **Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis**. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2004. **Metode Penelitian Administrasi**. Bandung : Tarsito.
- Sylvana Andi, 2002. Pengaruh GayaKepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Anggota Polri Polda Metro Jaya, **Jurnal Universitas Terbuka**, Jakarta.
- Veithzal Rivai, dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan** Edisi 2. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Veithzal Rivai. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Wibowo, 2011. **Manajemen Perubahan**. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian**. Jakarta: Salemba Empat.