

**HUBUNGAN MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Empiris Di Perusahaan Kayu Lapis Area Magelang)**

SKRIPSI

Memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S-1



Disusun Oleh :

Ma'mun Asngari

NIM. 14.0101.0110

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2018**

**HUBUNGAN MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Empiris Di Perusahaan Kayu Lapis Area Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**

Disusun Oleh :

Ma'mun Asngari

NIM. 14.0101.0110

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2018**

SKRIPSI

HUBUNGAN MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI

(Studi Empiris Di Perusahaan Kayu Lapis *Area Magelang*)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

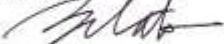
Ma'mun Asngari

NPM 14.0101.0110

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **14 Agustus 2018**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing


Mulato Sentosa, SE., M.Sc

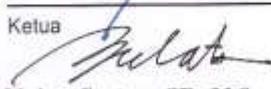
Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji


Dra. Marlina Kurnia, MM

Ketua


Mulato Sentosa, SE., M.Sc

Sekretaris

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

03 SEP 2018


Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Halaman Pernyataan Keaslian Skripsi

Yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Ma'mun Asngari

NPM : 14.0101.0110

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya ajukan dan saya susun dengan judul :

HUBUNGAN MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Empiris Di Perusahaan Kayu Lapis Area Magelang)

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi yang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya)

Dengan pernyataan ini. Saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 17 Agustus 2018
Pembuat Pernyataan,



Ma'mun Asngari
14.0101.0110

Halaman Riwayat Hidup

Nama : Ma'mun Asngari
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 10 Juni 1993
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Tembeman RT 001/RW 08 Salam,
Salam, Kabupaten Magelang
Alamat Email : m.asngari@gmail.com
Pendidikan Formal:
TK (1999-2000) : RA Muslimat Kadipolo Wetan
Sekolah Dasar (2000-2006) : MI MA Kadipolo Wetan
SMP (2006-2009) : SMP Trisula 1 Salam
SMA (2009-2012) : SMK Ma'arif 1 Salam
Perguruan Tinggi (2014-2018) : S1 Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang

Pengalaman Organisasi

- Bidang Minat dan Bakat Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM) periode 2015-2016.
- Bidang Riset dan Development Forum Bidikmisi UMMagelang periode 2015-2016.

Penghargaan :

- Pelatihan dan keikutsertaan seminar Akademi Militer Dalam Menyongsong Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) Peluang dan Tantangan yang dilaksanakan di Akademi Militer Magelang tanggal 16 Maret 2016.
- Pelatihan dan keikutsertaan seminar Indonesia Stock Exchange (IDX) dan First Asia Capital dalam mempersiapkan Pasar Modal Syariah Let's Create Great Economic Bussines with Islamic Capital Market yang dilaksanakan di Universitas Muhammadiyah Magelang tanggal 03 September 2016.
- Salah satu penulis puisi yang di selenggarakan Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta tahun 2010.
- Nominasi salah satu cerpen dari Santri Untuk Negeri yang diselenggarakan oleh Kemenag tahun 2016.

Magelang, 17 Agustus 2018
Peneliti



Ma'mun Asngari
NPM. 14.0101.0110

Moto

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri dan Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diataramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan”

QS. Ar-ra’d:11 dan QS. Al-Mujadallah: 11

“Menyesali nasib tidak akan mengubah keadaan, Terus berkarya dan bekerjalah yang membuat kita BERHARGA”

Abdurrahman Wahid 2004

“Education is the most POWERFUL weapon which YOU CAN USE TO change the world”

Nelson Mandela

“Banyak orang yang pandai bermimpi bahkan berkhayal dan mencari ilmu. Bila melihat kebelakang akan banyak masa-masa yang penuh perjuangan bahkan bisa dibilang menyakitkan dan bila melihat kedepan akan banyak peluang dan tantangan. Maka dengan berilmu lihatlah ke atas, karena yang diatas bisa menuntun untuk mewujudkan peluang dan impian”.

Ma’mun Asngari 2018

Kata Pengantar

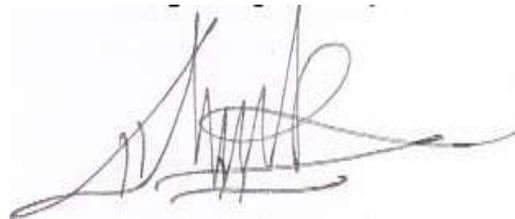
Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “**Hubungan Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Kayu Lapis Area Mageng).**”

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dukungan, bahkan arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Eko Muh. Widodo, MT selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Ibu Dra. Marlina Kurnia, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Bapak Muhdiyanto, SE, M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Bapak Bayu Sindhu Raharja, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Bapak Mulato Sentosa, SE, M.Sc, selaku wali studi Manajemen 14 B dan selaku dosen pembimbing satu yang telah memberi masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
7. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah banyak memberikan bantuan penyediaan buku-buku referensi dan pustakawan pustakawati yang telah melayani peminjaman dengan baik.
8. Forum Bidikmisi, PMB, dan LPMA UMMagelang yang selalu memberikan perhatian dan dukungan dalam mencapai Strata satu (S1).
9. Para pimpinan perusahaan kayu lapis di *area* Magelang beserta para karyawan yang menerima saya untuk melakukan penelitian.

10. Bapak Rochmad Sunardi dan Siti Zumronah tercinta, selaku kedua orang tuaku yang tak pernah putus memanjatkan doa dan memberikan dukungan baik moril maupun materil untuk mendukungku menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.
11. Adik-adikku Muhammad Romadhon, Siti Jumaiyah, dan Nur Lilika Dewi yang selalu mendukung dan membuat saya selalu tersenyum disaat saya menulis maupun tugas-tugas dari kampus.
12. Keluarga besarku, Simbah Jawawi, Om Likin, Mas Zabidi, Mbak Mun, Mbak Isti Badriah, Mbak Siti Islamiyah, Mbak Widayati, Mas Bukhori, Tante Hasanah, Om Githo, dan semua keluarga besarku yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Sahabatku, Muhammad Wahid Ibrahim, Vita Dewi Purwati dan Friska yang telah bersedia membantuku mengerjakan skripsi. Seluruh rekan-rekan pemuda dan pemudi Dusun Tembeman, seluruh teman-teman manajemen 14 dan KKN Angkatan 45 Dusun Nglumut yang telah memberikan semangat dalam menjalani kuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
14. Kakak tingkatku Mb Fika, yang telah membantuku menyelesaikan skripsi.
Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Magelang, 17 Agustus 2018



Ma'mun Asngari

14.0101.0110

Daftar Isi

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahanii
Halaman Pernyataan Keaslian Skripsiiii
Halaman Riwayat Hidup.....	iv
Moto.....	v
Kata Pengantarvi
Daftar Isiviii
Daftar Tabelx
Daftar Gambar/grafik.....	.xi
Daftar Lampiran.....	.xii
Abstrak.....	.xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitaian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
E. Sistematika Pembahasan	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS	7
A. Telaah Teori	7
1. Teori Ekspektasi.....	7
2. Teori Kognitif Sosial.....	8
3. Kinerja.....	8
4. Motivasi.....	13
5. Beban Kerja.....	16
6. Komitmen Organisasi.....	18
B. Penelitian Terdahulu.....	21
C. Perumusan Hipotesis	26
D. Model Penelitian.....	33

BAB III METODA PENELITIAN	72
A. Populasi dan Sampel	72
B. Data Penelitian	73
C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	74
D. Definisi Operasional.....	75
E. Metode Analisis Data	77
F. Pengujian Hipotesis.....	81
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	Error! Bookmark not defined.
A. Statistik Deskripsi Data	Error! Bookmark not defined.
B. Statistik Deskriptif Responden	Error! Bookmark not defined.
C. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	Error! Bookmark not defined.
D. Uji Kualitas Data	Error! Bookmark not defined.
E. Uji Hipotesis.....	58
F. Pembahasan Analisis Data	Error! Bookmark not defined.2
BAB V KESIMPULAN	842
A. Kesimpulan.....	842
B. Keterbatasan Penelitian	875
C. Saran.....	875

Daftar Tabel

Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Devisi	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Usia	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Pendidikan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.6 Responden Berdasarkan Masa Kerja	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.8 Average Varian Extracted	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.9 Validitas Diskriminan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.11 Hasil Uji R- Square	Error! Bookmark not defined.

Daftar Gambar/grafik

Gambar 2.1 Model Penelitian	33
Gambar 3.1 Model Mediasi	83
Gambar 4.1 Direct Effect dan Indirect Effect	59

Daftar Lampiran

Lampiran 1. Kuesioner.....	Error! Bookmark not defined.	1
Lampiran 2. Tabulasi Data.....	Error! Bookmark not defined.	8
Lampiran 3. Hasil Uji Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.	3

ABSTRAK

HUBUNGAN MOTIVASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI (Studi Empiris Di Perusahaan Kayu Lapis *Area* Magelang)

Oleh :
Ma'mun Asngari
NIM. 14.0101.0110

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang, dengan menggunakan variabel motivasi dan beban kerja untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang yang berjumlah 120 karyawan. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan dengan *purposive sampling*. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik dan alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program SmartPLS 3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, komitmen organisasi terbukti memediasi parsial (sebagian) hubungan antara motivasi dan beban kerja terhadap kinerja.

Kata Kunci : Motivasi, Beban Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kinerja.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi yang terjadi saat ini ditandai dengan meningkatnya persaingan. Persaingan yang begitu ketat sehingga suatu perusahaan harus menyesuaikan perubahan yang terjadi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dalam menjalankan bisnis yang sudah dibangun. Penyesuaian perusahaan dalam bidang sumber daya manusia merupakan bagian paling penting dalam suatu perusahaan karena manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai dan memiliki ilmu untuk menyiapkan suatu program yang lebih efektif sehingga kinerja sumber daya manusia dapat meningkat. Bahkan eksistensi suatu perusahaan tergantung pada manusia di dalamnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memonitor, mengevaluasi, dan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam menyesuaikan diri terhadap tuntutan-tuntutan baru yang menjadi tantangan masa depan, sehingga hal ini akan mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang ditetapkan. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi disebut sebagai karyawan yang produktif, dan sebaliknya karyawan yang tidak dapat mencapai standar dapat dikatakan sebagai karyawan yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan di sebabkan oleh beberapa faktor. Penelitian Hendrawan dan Wahyuni (2016) menyatakan tertentu yang dimuat isu-isu terbaru saat ini, seperti motivasi yang diidentifikasi sebagai faktor penentu karyawan dalam bekerja untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi (Robbins, 2008). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula.

Selain motivasi terdapat aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam melihat faktor-faktor yang memberikan kontribusi terhadap rendahnya kinerja yaitu beban kerja para karyawannya. Beban kerja ini merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, dengan begitu beban kerja merupakan suatu aspek yang mengedepankan sejumlah target suatu pekerjaan atau hasil yang harus dicapai dalam satu waktu tertentu (Permendagri No. 12/2008 Pasal 7 ayat (2)). Tarwakala (2011) mengungkapkan dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performansi yaitu beban waktu, beban mental, dan beban psikologis.

Dengan pertimbangan bahwa beban kerja tersebut yang perlu menjadi perhatian adalah keseimbangan beban kerja diantara karyawan yang mempunyai tingkatan yang sama, artinya pada level/jabatan yang setingkat beban kerja yang diberikan haruslah seimbang. Bila hal ini sesuai dan seimbang berdampak lebih efisien. Bila pandangan bahwa beban kerja sebagai sarana pencapaian karir dan tantangan/persoalan yang harus dipecahkan dalam bekerja maka beban kerja akan meningkatkan komitmen yang tinggi dalam perusahaan dan berdampak baik pada kinerja.

Penelitian Martinus, Budiyanto (2016) dan Nurcahyani, Adnyani, (2016) menunjukkan secara signifikan dan parsial motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Winarno dan Sunaryo (2017) serta Kurniawan (2012) menemukan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh positif / signifikan terhadap kinerja.

Penelitian empiris lainnya tentang beban kerja dimana Astianto, Supriyadi (2014) dan Adityawarman, *et all* (2015), hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian (Mudayana, 2012) dan Tourigny, *et all* (2015) menemukan bahwa beban kerja tidak mempunyai pengaruh positif atau signifikan dalam kinerja.

Berdasarkan hasil dari penelitian diatas masih menyisakan hasil yang belum konsisten, ada yang sesuai dan tidak sesuai dengan teori *ekpektasi*

(Vroom, 1964) dan motivasi serta beban kerja yang dikembangkan oleh (Robbin dan Judge, 2015). Oleh karena itu, untuk merekonsiliasi/menjembatani temuan penelitian sebelumnya bahwa motivasi dan beban kerja terhadap kinerja, masih ada pengaruh positif dan negatife (*inkonsisten* dalam hasilnya) maka penelitian ini akan mengembangkan sebuah konsep model penelitian baru untuk mengisi gap tersebut dengan menggunakan komitmen organisasi sebagai mediasi. Penambahan komitmen organisasi ini dianggap penting bagi perusahaan karena: (1) berpengaruh terhadap *turnover* karyawan, (2) berhubungan dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada perusahaan (Morisson, 1997).

Penelitian ini merupakan pengembangan pada penelitian yang dilakukan Hendrawan dan Wahyuni (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, dan Akram, *et all* (2017) menyatakan komitmen organisasi memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan beban kerja terhadap kinerja. Pengembangan yang dilakukan ini belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya, dengan variabel motivasi dan beban kerja merupakan faktor penentu terciptanya kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan setiap manusia dalam melakukan pekerjaan pasti mempunyai dorongan dan tanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing, penelitian ini dilakukan atas dasar riset gap yang menjadi isu-isu terakhir ini.

Dengan demikian, penelitian ini mengambil judul **“Hubungan Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasi (Studi Empiris Di Perusahaan Kayu Lapis Area Magelang)”**.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah motivasi berpengaruh pada kinerja di perusahaan?
2. Apakah beban kerja berpengaruh pada kinerja di perusahaan?
3. Apakah motivasi berpengaruh pada komitmen organisasi?
4. Apakah beban kerja berpengaruh pada komitmen organisasi?
5. Apakah komitmen berpengaruh pada kinerja di perusahaan?
6. Apakah motivasi berpengaruh pada kinerja di perusahaan melalui komitmen.
7. Apakah beban kerja berpengaruh pada kinerja di perusahaan melalui komitmen.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan dalam rumusan masalah diantaranya:

1. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja di perusahaan.
2. Menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja di perusahaan.
3. Menguji pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi.
4. Menguji pengaruh beban kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Menguji pengaruh komitmen terhadap kinerja di perusahaan.
6. Menguji motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen di perusahaan.
7. Menguji beban kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen di perusahaan.

D. Kontribusi Penelitian

1. Bagi Akademisi

Bagi akademisi penelitian ini dapat menjadi sumber maupun bahan referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta memiliki referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Peneliti

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi sumber daya manusia.

- b. Penelitian ini untuk mengembangkan ilmu dan wawasan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan.
3. Manfaat Organisasi
- a. Bagi perusahaan, bahwa penelitian ini dapat menjadikan suatu referensi maupun tinjauan secara nyata yang mendeskripsikan sejauh mana kinerja perusahaan dalam mewujudkan *Sustainable Advantage* khususnya dalam motivasi, beban kerja, kinerja dan komitmen peran karyawannya.
 - b. Bagi perusahaan kayu lapis *area* Magelang, penelitian ini diharapkan menjadi referensi pimpinan maupun pihak-pihak yang ada dalam keberlangsungan hidup di perusahaan tersebut.

E. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait. Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Bagian ini berisi halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, moto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran dan abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian ini terdiri dari :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembaca tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini akan dikemukakan grand teori dan literature pendukung atau pustaka seperti motivasi, beban kerja,

komitmen organisasi dan kinerja serta hasil penelitian sebelumnya dengan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji data dan metode analisis data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian dan pembahasan masalah dengan menggunakan alat analisis SEM-PLS, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian.

Bab V : Penutup

Pada bagian ini merupakan bagian terakhir dari penyusunan skripsi dimana dalam bab ini meliputi kesimpulan dan saran.

3. Bagian ini berisi daftar pustaka dan lampiran-lampiran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Teori Ekspektasi

Intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu (Victor Vroom, 1964). Teori ini dalam Robbin dan Judge (2015: 148) menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Dalam hal yang praktis dimana para pekerja akan mengarahkan pada penilaian kinerja yang baik, dan yang mana penilaian yang baik akan mengarahkan pada imbalan organisasi, misalkan dengan meningkatkan gaji, atau imbalan secara *intrinsik*, dan imbalan yang akan memuaskan tujuan pribadi para pekerja. Teori ini memusatkan pada 3 hubungan diantaranya:

a. Hubungan upaya - kinerja

Probabilitas dirasakan oleh individu mengarahkan sejumlah upaya yang diberikan akan mengarahkan ke kinerja.

b. Hubungan kinerja-imbalan.

Keadaan yang mana individu meyakini untuk melaksanakan pada satu tingkat tertentu akan mengarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

c. Hubungan imbalan–tujuan pribadi

Keadaan yang mana imbalan organisasional akan memuaskan tujuan pribadi individu atau kebutuhan dan ketertarikan atas imbalan yang potensial tersebut bagi individu.

2. Teori Kognitif Sosial

Social cognitive theory (SCT) yang dikemukakan oleh Albert Bandura (1970) yang menyatakan bahwa “kemungkinan besar, melalui tindakanlah orang-orang menghasilkan kondisi lingkungan yang mempengaruhi perilaku mereka dalam gaya resiprokal (timbang-balik). Pengalaman yang dihasilkan perilaku sebagian menentukan juga akan menjadi apa seseorang, dan apa yang dilakukan, yang sebaliknya mempengaruhi perilaku berikutnya”.

Luthans (2006: 21) mengatakan dimana pendekatan kognitif menekankan aspek perilaku manusia yang positif, berkeinginan bebas dan menggunakan konsep seperti harapan, permintaan, dan tujuan. Kognisi ini merupakan unit dasar dimana kognisi mendahului perilaku dan merupakan input dalam pemikiran, persepsi, pemecahan masalah, dan proses informasi seseorang. Konsep ini bisa digunakan untuk memahami “kemampuan seseorang untuk memahami elemen pemikiran tertentu dari individu, kelompok, atau organisasi. Jadi dengan kognitif sosial lebih ringkasnya menunjukkan keadaan bahwa perilaku dapat dijelaskan dengan baik dalam konteks interaksi resiprokal berkelanjutan antara faktor kognitif (peraturan diri), perilaku, dan lingkungan (Luthans, 2006: 21).

3. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2009: 167). Tanggung jawab ini sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya karena kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam

perusahaan” (Rivai, 2013: 307). Seseorang yang mengetahui perannya biasanya mengetahui gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2014: 95).

Salah satu yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat hasil penilaian kinerja. Sehingga sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja diantaranya kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan berkala. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat- sifat maupun sikap yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran ” (Rivai, 2013: 307). Pada saat yang bersamaan karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang, mereka juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian kinerja tersebut masih lebih banyak dikoreksi dan dikritik. Dalam praktiknya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor dari dalam maupun dari luar perusahaan. Menurut Gibson (2008) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Faktor individu, faktor ini meliputi: kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, dan demografi.
- b. Faktor psikologis, faktor psikologis terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, maupun imbalan.

Ketiga faktor di atas menjelaskan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor berasal dari internal karyawan. Hal tersebut dapat ditunjukkan pada dua dari tiga faktor tersebut berasal dari dalam diri individu, faktor tersebut adalah faktor individu dan psikologi. Pendapat lain dikemukakan oleh (Amstrong dan Baron, 1998) yang membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi empat faktor sebagai berikut:

- a. Faktor Individu meliputi: keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen organisasi.
- b. Faktor Kepemimpinan meliputi: kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi.
- c. Faktor Kelompok meliputi: sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- d. Faktor Situasional meliputi: perubahan dan tekanan lingkungan dan eksternal.

Faktor yang berasal dari individu merupakan hal yang penting dalam menentukan kinerja karyawan. Faktor yang berasal dari individu itu tersebut meliputi pengalaman kerja, sikap, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dan motivasi. Untuk itu perusahaan dalam upaya mengelola faktor-faktor yang dihadapi oleh seseorang karyawan perlu meningkatkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus yang selalu ditingkatkan. Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa kinerja seorang karyawan harus memiliki tiga hal sebagai berikut:

- a. Kemampuan teknis, yaitu menyangkut pemahaman tentang sesuatu aktifitas dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.
- b. Kemampuan manajerial, yaitu yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan.

- c. Kemampuan konseptual, yaitu mencakup kemampuan mental dalam menganalisis dan mengatasi situasi rumit.

Adapaun untuk mengukur kinerja karyawan dapat mengacu pada beberapa pakar. Kinerja yang baik dapat ditentukan atau diukur menggunakan indikator-indikator kinerja. Berikut ini merupakan indikator yang berkaitan dengan penelitian ini, menurut Gomes dalam Mekta (2017), kinerja dapat dinilai dan diukur dengan beberapa indikator yaitu:

- a. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditemukan.
- b. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk berkerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*, yaitu kesadaran untuk dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*, yaitu semangat berinisiatif dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan dan integritas pribadi.

Penilaian kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari hasil kerja, namun juga dilihat dari proses dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah efektifitas, inisiatif, kerja sama, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Indikator-

indikator kinerja dikemukakan oleh Prawirosentono dalam Mekta (2017) yang menyebutkan bahwa kriteria-kriteria untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Efektifitas

Efektifitas yaitu apabila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b. Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c. Disiplin

Disiplin yaitu taat atau patuh pada hukum yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Sikap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan dari perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan penilaian kerja melalui indikator-indikator kinerja karyawan. Informasi yang didapatkan dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah kedepan bagi perusahaan. Tsui *et all* dalam Mekta (2017) mengemukakan untuk mengukur sejauhmana karyawan mencapai suatu kinerja menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a. Kuantitas kerja karyawan

Mutu dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan karyawan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.

- b. Kualitas kerja karyawan
- c. Karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan hasil mendekati sempurna.
- d. Efisiensi karyawan
Tiap sumber daya dapat dimanfaatkan dengan baik secara maksimal oleh karyawan.
- e. Usaha karyawan
Karyawan dapat berusaha lebih keras daripada yang seharusnya diharapkan oleh perusahaan.
- f. Standar profesional karyawan
Karyawan memegang standar profesional dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.
- g. Kemampuan karyawan
Karyawan mempunyai kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- h. Ketepatan karyawan
Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan mempunyai kreatifitas tinggi

4. Motivasi

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya memberi arah dan memelihara tingkah laku (Gouzali, 2005: 325). Melalui motivasi inilah proses yang menekankan dimulai dari defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau isentif, kuncinya untuk mengetahui proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan isentif (Luthans, 2006: 270). Motivasi menurut Maslow dalam Robbin dan Judge (2015: 128) yang menekankan motivasi sebagai kebutuhan dimana bila setiap kebutuhan dasar terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan

meliputi fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Menurut Robbin dan Judge (2015: 127) motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- a. Motivasi kerja merupakan bagian dari *urgent* dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai.
- b. Motivasi kerja mengandung 2 (dua) tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi.
- c. Motivasi kerja diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala didalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan dan keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Melihat ada faktor yang menimbulkan motivasi, ada juga faktor yang menghambat proses motivasi seseorang yang diungkapkan oleh (Badarudin, 2009) yaitu terdiri dari :

- a. Kurangnya kepercayaan diri. Percaya diri ialah sikap dimana kita merasa percaya pada diri kita termasuk kepercayaan pada adanya potensi dan kekuatan pada diri kita. Kebalikan dari percaya diri adalah rendah diri dimana sikap ini yang menimbulkan sikap lemah dan kurang semangat. Ini juga bisa menyebabkan tidak bisanya memotivasi diri sebagai akibat dari tidak adanya suatu kepercayaan diri pada dirinya.
- b. Merasa kalau motivasi diri itu tidak penting. Sebuah perasaan bahwa motivasi itu tidaklah penting dalam hidupnya, bila anda merasa bahwa motivasi diri itu tidak penting maka pasti akan sulit untuk memotivasi diri. Padahal sebaliknya, motivasi adalah suatu hal yang sangat penting sekali.

- c. Tidak punya tujuan hidup. Seseorang bila tidak punya tujuan hidup maka tentu saja akan berbahaya dalam menghadapi hidupnya. Bila hal ini terjadi pada anda, maka saran saya segeralah memiliki tujuan hidup, cobalah merenung sejenak, apa sebenarnya yang menjadi tujuan anda dan susunlah kembali rencana hidup anda.
- d. Banyak menerima opini negatif dari orang lain. Opini inilah yang menjadi hambatan seseorang ketika hendak berperilaku maju (positif). Lingkungan memang sangat berpengaruh terhadap sikap orang, mungkin ada yang memberikan opini negatif terhadap apa yang akan kita lakukan. Seperti adanya opini – opini bahwa kita akan mengalami kegagalan dalam melakukan sesuatu dan ini akan membuat semangat kita melemah. Sehingga membuat kita kurang percaya diri untuk mencoba hal itu, bisa saja membuat kita tidak memiliki keinginan untuk memotivasi diri. Solusinya tetaplah fokus pada tujuan anda, jangan hiraukan orang lain dengan *stetment- statement* negatifnya.

Tujuan motivasi adalah sarana untuk mencapai tujuan tertentu, bagi seorang pemimpin, tujuan dari motivasi adalah untuk dapat menggerakkan atau memacu para karyawan agar dapat timbul keinginan dan kemauan dalam meningkatkan suatu kinerja sehingga tercapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan dan ditetapkan di dalam target suatu perusahaan. Suatu tindakan motivasi dapat dikatakan berhasil bilamana tujuannya jelas dan disadari oleh pihak yang diberi motivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang dimotivasi. Untuk itu bagi karyawan yang diberi motivasi harus mengenal betul dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan dirinya dalam bekerja.

Winarno dan Sunaryo (2017) Motivasi adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang yang menimbulkan berbagai kebutuhan

dan sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaanyang meliputi:

- a. Gaji, tunjangan yang memenuhi kebutuhan keluarga.
- b. Penghargaan atas prestasi kerja.
- c. Keselamatan, keamanan, perlindungan kerja.
- d. Kesempatan mengembangkan kemampuan potensi diri.

5. Beban Kerja

Menurut Permendagri No. 12/2008 Pasal 7 ayat (2), beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Menpan (1997) beban kerja suatu sekumpulan atas sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menurut Meshkati (1988) dalam Suprihhadi (2014) dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Beban kerja merupakan suatu yang di pengaruhi emosi menurut (Robbin dan Judge, 2015) “emosi yang dituntut oleh organisasi untuk ditunjukkan oleh pekerja dan dianggap pantas untuk pekerjaan tersebut”. Para pekerja yang memiliki ketelitian yang rendah dan stabilitas emosional akan mengalami kelelahan emosional yang lebih besar ketika para atasan memerintahkan dan menetapkan tujuan-tujuan yang pada akhirnya, para pekerja yang gagal akan menyerah dan tujuan tidak dapat dicapai, bahkan ketika menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut (Robbin dan Judge, 2015: 137). Sehingga pentingnya beban kerja/emosi pekerja sebagai suatu komponen kunci dari kinerja (Robbin dan Judge, 2015: 68). Peralihan ini mengalihkan perhatian dari pekerjaan dan menurunkan kinerja dan memberikan pandangan yang berharga

tentang bagaimana peristiwa yang menjengkelkan dan menyenangkan di tempat kerja mempengaruhi kinerja pekerja dan kepuasan kinerja (Robbin dan Judge, 2015: 70). Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda.

Setyawan dan Kuswati (2006) dalam Adityawarman, *et al* (2015) mengatakan apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja karyawan akan menurun. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada di antara kedua batas yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya. Meshkati (1988) dalam Suprihhadi (2014) Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Namun bilamana Seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya.

Beberapa indikator untuk mengukur beban kerja karyawan. Astianto dan Suprihhadi (2014) Beban kerja adalah selisih antara kapasitas atau kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapinya antara lain :

- a. Norma Waktu
- b. Volume Kerja
- c. Jam Kerja Efektif

Arifin (2016) beban kerja adalah faktor besaran/jumlah pekerjaan yang harus dipikul/dikerjakan oleh suatu fungsi jabatan dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu, yang meliputi sebagai berikut:

- a. Tugas-tugas yang bersifat fisik.
- b. Tugas-tugas yang bersifat mental.
- c. Waktu kerja.
- d. Kerja secara bergilir.
- e. Pelimpahan wewenang.
- f. Faktor somatic.
- g. Faktor psikis.

Zuraida (2013) menyatakan beban kerja ialah tugas dan kewajibannya seorang karyawan akan dihadapkan kepada banyak problem baik secara pribadi maupun dalam kelompok kerjanya. Berbagai problem tersebut dapat berdampak secara psikologis atau fisik, hal ini tergantung apa penyebab problem tersebut. Menghadapi problem dalam pekerjaannya, seorang karyawan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya cara menyelesaikan masalahnya. Ketangguhan dalam menghadapi masalah di bidang pekerjaan pada umumnya diketahui melalui besar kecilnya beban kerja yang dialami oleh seorang karyawan, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Tahapan *alarm* (tanda bahaya)
- b. Tahap *resistance* (perlawanan)
- c. Tahap *exhaustion* (kehabisan tenaga)

6. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu (Robbin, 2008). Seorang pekerja mengidentifikasi

sebuah organisasi, tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggotanya (Robbin dan Judge, 2015: 47). Tantangan komitmen organisasi di abad 21 Luthans (2006: 248-249) “ Tempat kerja saat ini di selimuti oleh rasa ketakutan akan pemecatan tenaga kerja, kehilangan keamanan kerja, perubahan besar dalam teknologi dan stress karena harus melakukan sesuatu lebih banyak dan peran manajer perlu memberikan perhatian dan suasana kerja yang membangkitkan komitmen karyawannya”.

Komitmen organisasi sangat luas dan bisa di definisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu pada penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidemensi maka Mayer dan Allen dalam Luthans (2006) membagi menjadi tiga dimensi antara lain:

- a. Komitmen *afektif* dimana keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Atau dapat dikatakan perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
- b. Komitmen kelanjutan berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi yang terkait karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Dengan kata lain, perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.

- c. Komitmen *normatife* suatu perasaan wajib tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu dan merupakan tindakan benar yang harus dilakukan. Atau perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

Allen dan Meyer (1993) dalam Devi (2009) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, yaitu :

- a. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
- c. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Karyawan dengan komponen *affective* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Pada beberapa karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasional yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar *affective* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan

untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi

Dari pengertian diatas bahwa komitmen organisasi tidak hanya sekedar karyawan memihak pada satu organisasi dan tujuannya, namun juga harus dibarengi dengan seseorang dalam menerapkan suatu kekeluargaan di dalam organisasi tertentu guna untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi. Robbins (2008) menyatakan komitmen pada organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan bagaimana seseorang (suka maupun tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka akan berupaya untuk tetap bekerja, dimana organisasi sebagai itikat yang kuat dimana seseorang terlibat di dalam organisasi tersebut.

B. Penelitian Terdahulu.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung yang mendukung penelitian ini. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Martinus dan Budiyanto (2016) yang menggunakan regresi linier berganda dengan judul penelitian pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan studi kasus PT. Devina. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi dan kinerja, artinya motivasi yang diberikan berupa pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan daya tarik utama yang

menyebabkan karyawan bekerja dengan giat dan akan meningkatkan kinerjanya.

Penelitian Nurcahyani dan Adnyani (2016) menggunakan *Analysis jalur (Path Analysis)* berjudul pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening studi kasus PT. Sinar Sosro Bali. Hasil penelitiannya menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin termotivasi karyawan maka akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Winarno dan Sunaryo (2017) yang menggunakan regresi berganda dengan judul pengaruh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja studi kasus pada pegawai PT. Anugrah Siantan Songsong Malang. Menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tidak mempunyai pengaruh (not signifikan) terhadap kinerja. Berarti motivasi kerja memberikan makna bahwa tingkat kepercayaan ini lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kepercayaan yang sudah diisyaratkan perusahaan terhadap pegawainya.

Penelitian Kurniawan (2012) menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan Bank Sulselbar. Menemukan hasil penelitiannya bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh positif/signifikan terhadap kinerja. Artinya motivasi kerja tidak cukup membuat karyawan berkinerja yang optimal di Bank Sulselbar. Namun penelitian Tania dan Susanto (2013) yang menggunakan regresi linier berganda dengan judul pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Dai Knife Surabaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berarti semakin tinggi motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, maka karyawan tersebut lebih memiliki komitmen organisasional terhadap perusahaan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hendrawan dan Wahyuni (2016) menggunakan *analisis path* dengan judul pengaruh pelatihan-pengembangan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan mediasi komitmen organisasi di PT. PLN P3BJB APP Madiun. Penelitiannya menunjukkan komitmen organisasi memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya komitmen organisasi yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk apa saja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

Penelitian Palma (2016) yang menggunakan *Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM)* yang berjudul “*Public Service Motivation And Employee Outcomes In The Italian Public sector: Testing The Mediating Effect Of Person –organizatoin Fit*”. Hasil penelitian ini dimana hubungan PSM (*Public Service Motivation*) dengan kinerja karyawan memiliki efek tidak langsung terhadap kinerja, dan komitmen organisasi sebagai mediator mempengaruhi kinerja secara signifikan.

Selanjutnya penelitian Astianto dan Suprihadi (2014) tentang pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja PDAM Surabaya. Menggunakan analisis regresi linier berganda, menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya bila beban kerja naik dan terlalu berlebihan karyawan akan mengalami kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Adityawarman, *et all* (2015) yang menggunakan *structural equation modelling* berbasis *variance* dengan metode *Partial Least Square (PLS)* tentang pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. Penelitian menunjukkan bahwa beban kerja

berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya tuntutan yang melebihi kemampuan dapat menimbulkan situasi tekanan dalam diri individu dan ketidakseimbangan dalam pekerjaan sehingga dapat menurunkan kinerja seseorang.

Sedangkan penelitian yang dilakukan Mudayana (2012) yang menggunakan *correlation analysis* tentang hubungan beban kerja dengan kinerja karyawan di rumah sakit Nur Hidayah Bantul. Menunjukkan beban kerja tidak mempunyai pengaruh positif atau signifikan dalam kinerja. Hal ini berarti pihak manajemen rumah sakit dalam mengelola pemberian tugas berupa shift maupun dalam pergantian shift tugas sudah sesuai harapan pekerja rumah sakit dan para pekerja dapat mengontrol pekerjaan dengan baik sehingga kinerja tetap terjaga.

Penelitian Zuraida, *et all* (2013) menggunakan *linear multiple regression* yang berjudul pengaruh kepemimpinan, tuntutan tugas, beban kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada pegawai PDAM Kota Magelang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Artinya beban kerja yang dapat berdampak positif yang diberikan oleh perusahaan mampu menciptakan komitmen organisasional seseorang dalam melakukan pekerjaan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Akram, *et all* (2017) menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang berjudul “*Mediating Role of Organizational Commitment in Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: Evidence from Higher Education Sector of Pakistan*”. Hasil penelitian *Emotional intelligence* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* dan *commitment organizational* memainkan peran sebagai mediator dalam hubungan *emotional intelligence* terhadap *job performance*. Namun

penelitian Tourigny, *et all* (2015) yang menggunakan *corelation analysis* dengan judul “*Emotional Exhaustion And Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment*”. Hasilnya menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* tidak berhubungan secara langsung dengan *job performance*. Artinya *emotional exhaustion* secara tidak langsung melalui *commitment organizational* mampu memberikan hubungan terhadap *job performance*. Namun penelitian yang dilakukan oleh Arifin, *et all* (2016) yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) tentang pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasional dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan komitmen organisasional mempunyai peran mediasi pengaruh tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sularso (2017) menggunakan analisis jalur yang berjudul pengaruh komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan implikasinya pada kepuasan karier studi empirik pada kecamatan Semarang barat. Menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi pegawai kecamatan di Semarang barat maka akan semakin baik kinerja pegawainya. Namun penelitian Mekta (2017) yang menggunakan *Simple linier regression and multiple linier regression* tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Hasilnya menyatakan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dengan begitu dapat diinterpretasikan komitmen organisasi karyawan pada perusahaan lebih sedikit dan bila dibiarkan dapat menurunkan kinerja karyawan pada perusahaan Indra Kelana.

C. Perumusan Hipotesis

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan teori ekspektasi dimana intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu (Vroom, 1964). Menurut Robbin dan Judge (2015: 148) menyatakan bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan ekspektasi kita mengenai hasil yang diberikan dan ketertarikannya. Motivasi menurut Vroom, mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu tugas tertentu.

Murty dan Hudiwinarsih (2012) bilamana seseorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik serta bersemangat untuk mengerjakan tugas-tugasnya yang diberikan perusahaan, dan mendorong semangat kerja karyawan agar mau bekerja keras dan memberikan kemampuan dan ketrampilannya demi tujuan perusahaan, Sebaliknya bilamana karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya akibatnya kinerja karyawan menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Berdasarkan penelitian Winarno dan Sunaryo (2017) kemudian Kurniawan (2012) mengatakan motivasi tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Namun penelitian Martinus dan Budiyanto (2016), dan penelitian Nurcahyani dan Adnyani (2016) menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan berupa pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan daya tarik utama yang menyebabkan karyawan bekerja dengan giat dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

Beban kerja dimana intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu (Vroom, 1964). Hal ini juga mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha ataupun beban kerja yang akan dikeluarkan dalam suatu tugas tertentu.

Meshkati (1988) dalam Suprihadi (2014) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Beban kerja seseorang sudah ditentukan dalam bentuk standar kerja perusahaan menurut jenis pekerjaannya. Seseorang yang memiliki ketelitian yang rendah dan stabilitas emosional akan mengalami kelelahan emosional yang lebih besar ketika para atasan memerintahkan dan menetapkan tujuan-tujuan yang pada akhirnya, para pekerja yang gagal akan menyerah dan tujuan tidak dapat dicapai, bahkan ketika menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut (Robbin dan Judge, 2015: 137). Sehingga ini memberikan perhatian dari pekerjaan yang bisa menurunkan kinerja dan memberikan pandangan yang berharga tentang bagaimana peristiwa yang menjengkelkan dan menyenangkan di tempat kerja mempengaruhi kinerja pekerja (Robbin dan Judge, 2015: 70).

Berdasarkan penelitian Astianto dan Suprihadi (2014) dan penelitian Adityawarman, *et all* (2015) menunjukkan beban kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan mampu meyakini bahwa tugas kerja yang berlebihan yang diberikan perusahaan merupakan sebuah tantangan dan merasa senang terhadap pekerjaannya. Namun Sebaliknya jika tugas yang berlebihan

tersebut diyakini dan dirasakan sebagai sebuah beban maka mereka akan mengalami kelelahan baik kelelahan fisik maupun mental sehingga dapat menurunkan kinerja. Setyawan dan Kuswati dalam Adityawarman, *et all* (2015) apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja karyawan akan menurun. Hal ini sesuai dengan penelitian Mudayana (2012) menunjukkan beban kerja tidak mempunyai pengaruh positif dalam kinerja, dan Tourigny, *et all* (2015), beban kerja tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja.

3. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Seseorang yang melakukan sesuatu tergantung pada harapan – harapan (Vroom, 1964) dan bila harapannya terpenuhi juga akan meningkatkan komitmen organisasi dalam setiap tugasnya. Gouzali S (2005:325) motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah, dan memelihara tingkah laku. Dengan begitu motivasi seseorang dapat mempengaruhi sikap (komitmen) seseorang terhadap kinerjanya.

Berdasarkan penelitian Mekta (2017) bahwa motivasi berpengaruh negative terhadap kinerja. Namun Penelitian Tania dan Susanto (2013) dan Pamungkas (2017) mengatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi yang diberikan berupa pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan daya tarik utama yang menyebabkan karyawan bekerja dengan giat dan pada akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

4. Beban kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Kecenderungan orang diberikan suatu tugas kerja tertentu memberikan sebuah harapan (Vrom 1964) dengan dibarengi sebuah komitmen organisasi untuk tetap menjadi anggotanya (Robbin dan Judge, 2015: 47). Bila pandangan bahwa beban kerja sebagai sarana pencapaian karir dan tantangan/persoalan yang harus dipecahkan dalam bekerja maka beban kerja akan meningkatkan komitmen.

Robbins (2008) menyatakan bagaimana seseorang (suka maupun tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka akan berupaya untuk tetap bekerja. Sebab komitmen organisasi sebagai itikat yang kuat dimana seseorang terlibat di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan penelitian Zuraida L, *et all* (2013) beban kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4. Beban kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Keinginan seseorang untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu pada penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Kecenderungan ini untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu (Vroom 1964).

Teori harapan mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Berdasarkan penelitian Mekta (2017) komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Hendrawan dan Wahyuni (2016) kemudian Sularso (2017), menunjukkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen seorang pegawai terhadap organisasi maka semakin tinggi hasil kinerja pegawai yang dicapai. Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi menimbulkan kesetiaan pada perusahaan, berkurangnya ketidakhadiran dan keinginan berhenti bekerja, keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan atau target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

6. Motivasi melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Social cognitive theory (SCT) yang dikemukakan oleh Bandura (1970) yang menyatakan bahwa “kemungkinan besar, melalui tindakanlah orang-orang menghasilkan kondisi lingkungan yang mempengaruhi perilaku mereka dalam gaya resiprokal (timbang-balik). Pengalaman yang dihasilkan perilaku menentukan juga akan menjadi apa seseorang, dan apa yang dilakukan, yang sebaliknya mempengaruhi perilaku berikutnya”.

Motivasi menekankan proses yang dimulai dengan *defisiensi fisiologis* atau *psikologis* yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditunjukkan untuk tujuan atau *isentif*, kuncinya untuk mengetahui proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan dan *isentif* (Luthans, 2006: 270). Hendrawan dan Wahyuni (2016) mengemukakan bahwa pengaruh secara tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komitmen organisasi adalah signifikan.

Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai jika motivasi juga meningkat. Untuk itu dengan motivasi dari suatu perusahaan apabila lebih melibatkan dengan komitmen organisasi maka tujuan perusahaan akan terpenuhi.

Berdasarkan penelitian Hendrawan dan Wahyuni (2016) menunjukkan pada komitmen organisasi telah memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, dan penelitian Palma (2016) *PSM (Public Service Motivation) and employee performance* dan *organizational comitment* sebagai mediator mempengaruhi kinerja secara signifikan. Hal ini berarti dengan adanya komitmen organisasi yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan motivasi yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk apa saja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6. Komitmen organisasi memediasi pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

7. Beban kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Luthans (2006: 21) dimana mengacu pada kognitif sosial yang dikembangkan oleh Bandura (1970) hal ini kognisi mendahului perilaku dan merupakan input dalam pemikiran, persepsi, pemecahan masalah, dan proses informasi seseorang. Konsep ini bisa digunakan untuk memahami kemampuan seseorang untuk memahami elemen pemikiran tertentu dari individu, kelompok, atau organisasi, salah satunya beban kerja yang dialami, sementara Meshkati (1988) dalam Suprihhadi (2014) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Namun dengan seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, (Robbins, 2008) komitmen pada

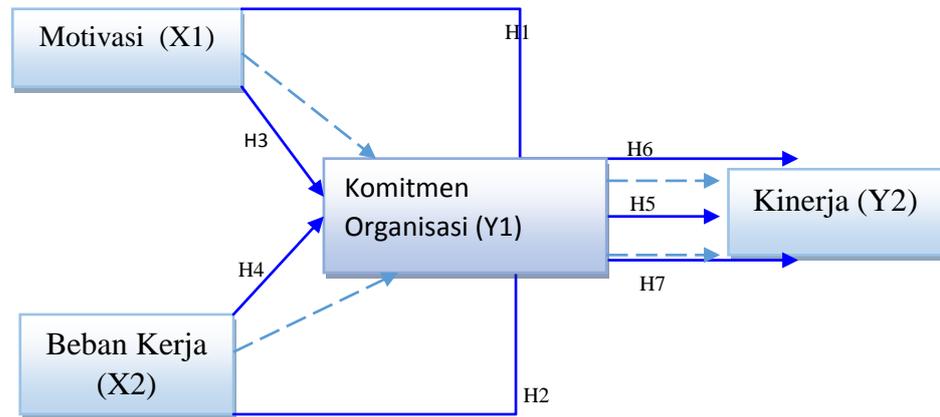
organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan bagaimana seseorang (suka maupun tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja, dimana organisasi sebagai titik kuat seseorang yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Berdasarkan penelitian Arifin, *et all* (2016), mengemukakan bahwa peningkatan beban kerja akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi, hal ini berarti semakin tinggi beban kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Tourigny, *et all* (2015) menunjukkan bahwa beban kerja tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja dan secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasi dapat berhubungan. Jadi dengan peran komitmen organisasi mampu meminimalkan beban kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian penelitian Akram, *et all* (2017) yang secara jelas dan menunjukkan beban kerja terhadap kinerja karyawan, dimana pada pegawai yang terlibat jika mempunyai beban kerja yang tinggi tidak mempunyai kinerja yang tinggi pula, dan komitmen organisasi mempunyai peran mediasi pengaruh tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7. Komitmen organisasi memediasi pengaruh positif antara beban kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

Source;

Martinus (2016), Nurcahyani dan Adnyani (2016), Murty dan Hudiwinarsih (2012), Winarno dan Sunaryo (2017), Agung Widhi Kurniawan (2012), Hendrawan dan Wahyuni (2016), Palma (2016), Astianto dan Suprihadi (2014), Adityawarman, et al., (2015), Setyawan dan Kuswati (2006), Mudayana (2012), Tourigny, et al (2012), Arifin, et al (2016), Sularso (2017), Mekta (2017).

Berdasarkan gambar model penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut.

1. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. Beban kerja berpengaruh negative terhadap kinerja.
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
4. Beban kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
6. Motivasi melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.
7. Beban kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2017:80). Jadi dalam populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang. Namun untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka akan diambil 100 karyawan di devisi kantor dan produksi.

2. Sampel

Menurut Augusty (2014), ukuran sampel yang sesuai untuk digunakan dalam penelitian adalah antara 100 s/d 200. Apabila ukuran sampel menjadi terlalu besar, misalnya lebih dari 400, maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness-of-fit* yang baik. Menurut Hair, *et all* (1995), pada penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM PLS bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden. Metode yang digunakan adalah non probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel tidak semua anggota populasi dalam posisi yang sama memiliki peluang untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* dimana setiap anggota populasi yang layak dan pantas (memenuhi kriteria) untuk dijadikan sampel. Kriteria yang harus dipertimbangkan untuk menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu:

- a. Karyawan produksi bagian (*log, rotary, pres*, pemotongan) dan kantor bagian (administrasi, supervisor, manajemen).
- b. Karyawan yang sering melakukan pekerjaan tambahan/lembur.
- c. Karyawan yang sudah bekerja selama satu tahun maupun lebih dari satu tahun.

Alasan dipilihnya kriteria responden yang merupakan di bagian produksi dan kantor tersebut dikarenakan terkait dengan variabel motivasi atas harapan dirinya atau keinginan dalam menjalankan pekerjaan. Selanjutnya untuk variabel beban kerja baik fisik maupun psikis yang ditunjukkan kepada karyawan produksi dan kantor, mengacu pada tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan pertimbangan peraturan menteri ketenaga kerjaan untuk menilai dan meneliti beban kerja karyawan yang sesuai standar orang Indonesia 8 jam kerja setiap harinya atau 40 jam bagi yang bekerja selama 6 hari dalam seminggu dan 42 jam bagi yang bekerja selama 5 hari dalam seminggu. Apabila pekerjaan yang melebihi batas sesuai arahan peraturan UU No. 13 tahun 2003 pasal 77 ayat 1 diatas maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut sudah melakukan pekerjaan tambahan/lembur. Kemudian dipilihnya karyawan yang sudah bekerja selama satu tahun maupun lebih karena sikap seseorang terhadap sesuatu sering berubah-ubah yang diakibatkan karena faktor lingkungan mereka bekerja.

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli/ pengumpul data (Sugiono, 2017:137). Adapun data primer yang digunakan penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel motivasi, beban kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Dan data ini didapatkan dari kuesioner yang telah dipersiapkan dulu oleh peneliti dan dijawab para responden pada karyawan yang berjumlah 100 orang di perusahaan kayu lapis di *area* Magelang.

Data sekunder adalah data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara/ diperoleh dan dicatat oleh pihak

lain (Sugiono, 2017:137). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen perusahaan berupa profil perusahaan yang terdiri dari visi, misi, struktur perusahaan dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini.

C. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel endogen (*dependent variable*) dan variabel eksogen (*independent variable*). Menurut Sugiyono (2011) variabel eksogen (*independent variable*) disebut sebagai variabel *stimulus, input, predictor, antecedent* atau variabel yang mempengaruhi. Sedangkan variabel endogen (*dependent variable*) disebut sebagai variabel respon, *output*, kriteria, konsekuen yang merupakan variabel tergantung yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Penelitian ini menggunakan empat variabel antara lain:

1. Variabel endogen (*dependent variable*): Kinerja Karyawan (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2).

2. Variabel eksogen (*independent variable*): Motivasi (X1) dan Beban Kerja (X2).

Adapun pengukuran variabel dalam penelitian menggunakan angket tertutup dibuat dengan skala linkret untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan mulai jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Skala linkert ini suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam riset yang berupa survei (Ghozali, 2013:04). Penggunaan skala 1–4 untuk setiap jawaban responden, selanjutnya dibagi kedalam empat kategori yaitu :

1. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1.
2. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2.
3. Setuju (S) dengan nilai skor 3.
4. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 4.

D. Definisi Operasional

Merupakan suatu variabel yang ditekkniskan untuk digunakan dalam penelitian. Adapun variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Motivasi

Persepsi responden dalam mendorong untuk bekerja dan sikap yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan karyawan memiliki respon afektif dan positif (Luthans, 2006). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. Pekerjaan sesuai keinginan.
- b. Besaran gaji.
- c. Peluang dan kesempatan karir.
- d. Pengawasan semestinya.
- e. Rekan kerja mendukung.
- f. Peraturan mendukung.
- g. Target pekerjaan.
- h. Lingkungan mendukung.

- i. Pekerjaan saat ini.
2. Beban kerja

Persepsi pekerjaan yang harus dipikul/dikerjakan oleh suatu fungsi jabatan dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu dan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi (Meshkati dalam Suprihhadi, 2014). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian:

 - a. Waktu.
 - b. Pekerjaan.
 - c. Kemampuan.
 - d. Frustrasi.
 - e. Ketidakjelasan peran.
 - f. Perselisihan.
 - g. Jumlah karyawan
 3. Komitmen Organisasi

Persepsi seseorang karyawan untuk tetap tinggal, hubungan sesama, kebutuhan, kewajiban dan tanggung jawab pada organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan (Allen dan Mayer 1990). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian:

 - a. Loyalitas.
 - b. Masalah organisasi.
 - c. Pengembangan.
 - d. Keinginan.
 - e. Kesempatan dan peluang.
 - f. Rasa cinta terhadap organisasi.
 - g. Keharusan dan kebutuhan.
 - h. Sikap dan etika terhadap organisasi.
 4. Kinerja

Persepsi hasil kerja yang dicapai seseorang dalam tugas spesifik (*in role performance*) dan tugas keahlian untuk memperlihatkan upaya yang lebih diluar tugas spesifik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

(*extra role performance*) (Patrick.D. Lynch *et.all*, 1999). Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian:

- a. Tanggung jawab.
- b. Kemampuan.
- c. Kehadiran.
- d. Mencari alternatif.
- e. Kerja sama.
- f. Kuantitas kerja.
- g. Kualitas kerja.
- h. Efisiensi.
- i. Usaha kerja.
- j. Standar profesional.

E. Metode Analisis Data

Model penelitian alat analisis data menggunakan SEM-PLS yang dijalankan dengan *software Smart-PLS 3*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghozali (2013), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive* model SEM-PLS merupakan metode yang *powerfull*.

Penelitian ini merupakan pendekatan penelitian kuantitatif, penelitian yang menguji efek prediksi antar variabel laten untuk melihat apakah ada hubungan atau pengaruh diantara variabel tersebut dengan model struktur. Metode ini membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyerdehanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji ini merupakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas setiap konstruk atau variabel latennya. Pendugaan parameter model pengukuran antara lain:

a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52).

1) *Convergent Validity*.

Validitas konvergen (*convergen validity*) adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator indikatornya, yaitu loading harus >0,7 walaupun 0,6 dapat diterima dan nilai p signifikan (<0,05) (Hair *et al.*, 2013). Pada beberapa kasus, sering syarat loading diatas 0,70 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, loading antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk tetap dipertahankan. Sedangkan nilai *Average Variance Extracted* AVE digunakan untuk evaluasi validitas konvergen kriterianya harus diatas 0,50. Uji validitas yang digunakan *Average Variance Extracted* (AVE) yang diolah dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 3*. Dimana rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *standardize*. AVE dapat dihitung menggunakan Rumus:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan :

λ = standardize loading faktor (akar korelasi berganda).

i = Jumlah indikator.

2) *Discriminant Validity*.

Hasil nilai ini merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2013:47). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47). Apabila datanya memang sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Uji reabilitas dalam PLS dapat menggunakan dengan *Composite reability*, dimana dapat mengukur nilai sesungguhnya reabilitas suatu konstruk (Chin dan Gopal dalam Jogiyanto, 2009). *Rule of Thumb* nilai *alpha* atau *composite reability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair, *et all* dalam Jogiyanto, 2009). Untuk mendapatkan nilai yang tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

$$f \text{ Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{StandardLoading})^2}{(\sum \text{StandardLoading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan SmartPLS 3.
- $\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari: $1 - (\text{Standard loading})^2$.

2. Uji Model Struktur (inner model)

Merupakan uji untuk memperoleh hasil estimasi koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang berguna dalam pengambilan kesimpulan atas suatu hasil pengujian hipotesis. Melalui analisis *full model struktural* akan terlihat ada atau tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Berikut untuk mendapatkan inner model yang bagus untuk penelitian yang bisa dilanjutkan.

a. Koefisien Determinasi (R^2)

(Evaluasi Model Struktural / inner model) hal ini untuk melihat nilai *R-square* untuk setiap variabel laten endogen (Y) sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai *R-square* 0.75, 0.50, 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Hasil dari PLS *R-Square* merepresentasi jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan model. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Dimana :

$R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah *R-square* dari variabel laten endogen ketika variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Nilai f^2 0.02, 0.15, 0.35 dimana yang direkomendasikan Cohen (1998) untuk definisi operasional regresi berganda dan dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah dan besar pada level struktural (Chin 1998: 2010).

b. Prediktif Relevance (Q^2)

Q-Square predictive relevance dapat mengukur model struktural, dengan melihat seberapa baik nilai yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *prredictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0

menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2002). Perhitungan *Q-square* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R^2)$$

Dimana :

- 1) $R_1^2, R_2^2 \dots R^2$ adalah *R-square* variabel endogen dalam model persamaan.
- 2) Besaran Q^2 setara dengan koefisien determinasi total R_m^2

F. Pengujian Hipotesis

1. Uji Efek Langsung (Direct Effect)

Dilakukan dengan melihat nilai probabilitas. Nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ atau $\alpha = 0,05$ artinya ambang batas maksimal mengambil resiko salah dalam mengambil keputusan untuk menolak hipotesis yang benar sebanyak-banyaknya 5% dan benar dalam mengambil keputusan sedikitnya 95% (tingkat kepercayaan). Sehingga percaya bahwa 95% dari keputusan untuk menolak hipotesis yang salah adalah benar.

Kemudian untuk pengujian yang kedua mengacu pada dengan mengukur keterdukungan hipotesis menurut Hartono dalam Jogiyanto (2009), bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan dengan perbandingan *T-table* dan *T-statistic*. Jika nilai *T-statistic* lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *T-table*, berarti hipotesis terdukung. Untuk tingkat keyakinan 95% (alpha 5%). Penelitian ini menggunakan sesuai saran-saran dari beberapa ahli termasuk Jogiyanto dalam mengolah data skripsi ini untuk menggunakan *T-table* untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) adalah $>1,64$. Hal ini dikarenakan hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian sudah diketahui berdasarkan dengan teori dan penelitian terdahulu. Pengujian hipotesis ini dengan menggunakan metode bootstrap yang dilakukan dengan SmartPLS 3. Output hasil bootstrapping akan ditampilkan dalam dua tampilan yaitu

bentuk gambar dan tampilan bentuk report (default atau html report) untuk output yang lebih rinci.

2. Uji Efek Mediasi

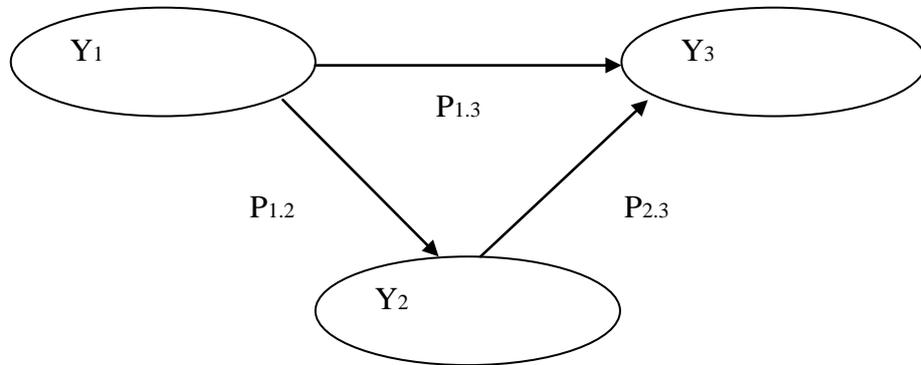
Menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi, efek mediasi menggunakan metode *variance accounted for* (VAF) yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008) serta *bootsrapping* dalam distribusi pengaruh tidak langsung secara spesifik yang dijalankan dengan *software* SmartPLS. Hal ini dipandang lebih sesuai karena tidak memerlukan asumsi apapun tentang distribusi variabel sehingga dapat diaplikasikan pada ukuran sampel kecil. Hair, *et all* (2013) mengatakan pendekatan ini paling tepat untuk PLS yang menggunakan metode *resampling* dan mempunyai *statistical power* yang lebih tinggi dari metode Sobel. Prosedur pengujian mediasi dalam SEM PLS dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung P_{1.3} harus signifikan saat variabel mediasi Y₂ belum di masukkan ke dalam model.
- b. Setelah variabel pemediasi (Y₂) dimasukkan ke dalam model, maka pengaruh tidak langsung (P_{1.2} dan P_{2.3}) harus signifikan. Setiap jalur yaitu P_{1.2} dan P_{2.3} harus signifikan untuk memenuhi kondisi ini. Jika ternyata pengaruh tidak langsung signifikan maka hal ini menunjukkan bahwa variabel pemediasi mampu menyerap atau mengurangi pengaruh langsung pada pengujian pertama.
- c. Menghitung VAF (*Variance Accounted For*) dengan rumus pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)/pengaruh total (*total effect*). Pengaruh total adalah pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung, atau sebagai berikut menghitung VAF sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

Jika nilai VAF diatas 80 %, maka menunjukkan peran X₂ sebagai pemediasi penuh (*full mediation*). X₂ dikategorikan sebagai pemediasi parsial apabila nilai berkisar antara 20% sampai dengan 80%, namun jika

nilai VAF kurang dari 20% dapat disimpulkan bahwa tidak mempunyai efek mediasi.



Gambar 3.1
Model Mediasi

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Pada penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung motivasi dan beban kerja terhadap komitmen organisasi, pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel mediasi dengan komitmen organisasi pada karyawan perusahaan kayu lapis *area*. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang (H1 diterima). Hasil ini mengindikasikan bahwa hal tersebut berarti semakin tinggi motivasi, maka kinerja karyawan yang dihadapi oleh perusahaan kayu lapis tersebut juga tinggi. Karyawan dengan motivasi tinggi tentu bisa memberikan yang terbaik untuk kinerjanya. Hal tersebut terjadi karena karyawan di perusahaan kayu lapis tersebut dilihat dari adanya kesempatan promosi pada masing-masing karyawan. Pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan yang semestinya. Peraturan yang membuat bekerja lebih baik. Lingkungan bekerja membuat nyaman dan merasa berharga yang kemudian membuat para karyawan mampu membuat target dalam menyelesaikan pekerjaannya yang terjadi perusahaan kayu lapis *area* Magelang.
2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang (H2 ditolak). Hasil ini mengidentifikasi bahwa hal tersebut berarti semakin tinggi beban kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat yang dialami oleh para karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang. Berarti semakin tinggi beban kerja yang ditanggung oleh para karyawan maka

akan meningkatkan kinerja. Beban kerja yang dialami oleh para karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang ini mampu mengatasi bahkan berjalan seimbang antara tanggung jawabnya dan jumlah pekerjaan yang diberikan. Kemudian mereka dapat menikmati pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang yang berdampak pada kinerja mereka.

3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di perusahaan kayu lapis *area* Magelang (H1 diterima). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi, maka komitmen organisasi seseorang akan meningkat juga. Ini terjadi di perusahaan kayu lapis *area* Magelang. Berarti karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan berdampak pada karyawan tetap berkeinginan mempertahankan karir dan merasa tidak tepat meninggalkan perusahaan dan percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu mereka tetap bekerja di perusahaan kayu lapis di *area* Magelang sampai saat ini.
4. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di perusahaan kayu lapis *area* Magelang (H2 diterima). Hasil ini mengidentifikasi bahwa semakin tinggi beban kerja maka komitmen organisasi akan meningkat pada karyawan yang dialami di perusahaan kayu lapis *area* Magelang. Hal ini dikarenakan para pekerja mampu merespon jumlah pekerjaan yang diberikan sesuai bagi karyawannya dan frustrasi dengan pekerjaan yang diberikan, mampu diredam oleh para pekerja dan berdampak merasa tidak tepat meninggalkan perusahaan dan bilamana seseorang yang meyakini serta merasa bahwa tugas yang diberikan adalah sebagai tantangan yang harus dipecahkan meskipun tugas tersebut terlalu berlebihan maka seseorang tersebut dapat tetap merasa senang terhadap pekerjaannya.
5. Komitmen organisai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang (H1 diterima). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka kinerja seseorang akan meningkat juga yang terjadi di

perusahaan kayu lapis *area* Magelang. Hal ini terjadi karena sikap kepribadian karyawan yaitu mereka tetap berkeinginan mempertahankan karir, bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginannya.

6. Hasil pengujian *direct effect* motivasi terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Kemudian pengujian *indirect effect* motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil *Variance Accounted For* (VAF) menunjukkan komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial (H6 diterima). Berarti mengindikasikan bahwa karyawan yang berada di perusahaan kayu lapis *area* Magelang bila mereka mempunyai sikap komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu dengan motivasi dari suatu perusahaan apabila lebih melibatkan dengan komitmen organisasi maka tujuan perusahaan akan terpenuhi.
7. Hasil pengujian *direct effect* beban kerja terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Kemudian pengujian *indirect effect* beban kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil *Variance Accounted For* (VAF) menunjukkan komitmen organisasi sebagai pemediasi parsial (H6 diterima). Komitmen pada organisasi merupakan salah satu sikap kerja seorang karyawan yang berada di perusahaan kayu lapis *area* Magelang yang merefleksikan bagaimana seseorang tersebut (suka maupun tidak suka) terhadap organisasi tempat dia bekerja apabila dia menyukai organisasi tersebut maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja, komitmen organisasi ini juga mampu meredakan beban kerja. Apabila seorang karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang mempunyai frustrasi dengan pekerjaan yang diberikan, perselisihan antar pribadi dan kelompok yang berasal dari *internal* perusahaan maupun *eksternal* perusahaan. Mereka akan berkeinginan mempertahankan karir dan tetap bekerja di organisasi ini karena dinilai suatu kebutuhan sekaligus juga keinginannya.

B. Keterbatasan Penelitian

Dari hasil pembahasan penelitian ini. Maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Adanya keterbatasan waktu karena padatnya jam kerja pada karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang keterbatasan penelitian sehingga jumlah responden yang diteliti hanya 100 orang.
2. Dalam penelitian ini responden mengisi sendiri kuesioner, yang artinya tiap-tiap responden menilai dirinya sendiri sehingga menjadikan permasalahan yang timbul dari penilaian diri sendiri adalah kecenderungan menilai terlalu tinggi sehingga hasilnya kurang obyektif.
3. Penelitian ini fokus pada pengujian variabel motivasi, beban kerja, dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan kayu lapis *area* Magelang. Maka tidak dipungkiri adanya teori-teori lain di luar variabel tersebut yang mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut.
4. Pada penelitian ini masih memiliki keterbatasan sumber referensi penelitian terdahulu yang meneliti tentang beban kerja terhadap komitmen dan hubungan secara tidak langsung beban kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasi.

C. Saran

1. Bagi Penelitian Selanjutnya
 - a. Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satunya dari hasil penelitian diatas menunjukkan mediasi secara parsial berarti masih ada variabel lain yang dapat mediasi penelitian selanjutnya. Contohnya variabel lain yang bisa ditambahkan dengan variabel kepuasan kerja dan kepercayaan.
 - b. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang sama maupun perusahaan lain.

- c. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.
2. Bagi Organisasi
 - a. Pihak organisasi kiranya peduli terhadap para karyawannya dengan cara mengumpulkan para karyawannya untuk menambah beberapa masukan apa yang sedang terjadi di perusahaan tersebut, kemudian dicari jalan keluarnya.
 - b. Pihak organisasi perlu memperhatikan faktor pengawasan yang berkelanjutan dengan beban kerja. Hal didasarkan pada penelitian ini beban kerja karyawan yang tinggi, bila terus seperti ini akan meningkatkan frustrasi pada kinerja karyawan dan berakibat untuk jangka panjang bisa menurunkan kinerja karyawan.
 - c. Pihak organisasi perlu mempertimbangkan pembagian waktu sesuai kebutuhan pihak organisasi dan terus mengontrol pemberian waktu supaya kinerja karyawan tersebut mampu memberikan kinerja yang meningkat.

Daftar Pustaka

- Adityawarman, et all. 2015. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*. Volume VI; 34–44.
<https://doi.org/10.29244/jmo.6.1.34-44>
- Akram, et all. 2017. Mediating Role of Organizational Commitment in Relationship Between Emotional Intelligence and Job Performance: Evidence from Higher Education Sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*. Volume VII; 110–120.
 Retrieved
 from <https://saintleo.idm.oclc.org/login?url=https://search.proquest.com/docview/1943607464?accountid=4870>
- Arifin, et all. 2016. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*. Volume III, 64–76.
- Astianto dan Suprihadi. 2014. Pengaruh Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*. Volume III; 1–17.
- Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Agf Books Undip Press.
- Badarudin. 2009. *It's Me*. Yogyakarta: Garailmu.
- Devi. 2009. *Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel*. Diponegoro University.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan SPSS 21 Update PLS Regresi*. (Ke-7). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson. 2008. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan. 2009. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Buku Bumi Aksara.
- Hendrawan dan Wahyuni. 2016. Pengaruh Pelatihan-Pengembangan Dan Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen. Volume XVI*; 89–104.
- Jogiyanto. 2009. *Konsep dan Aplikasi SEM PLS (Kesembilan)*. Yogyakarta: BPPFE Yogyakarta.
- Kurniawan. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kinerja Karyawan Bank Sulselbar. *Universitas Negeri Makassar. Volume XVI*; 391–408.
- Lutans. 2006. *Perilaku Organisasi (Kesepuluh)*. Yogyakarta: ANDI Copyright. Yogyakarta.
- Martinus dan Budiyanto. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Devina Surabaya. *Ilmu Dan Riset Manajemen. Volume V*; 1–15.
- Mekta. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Menpan. 1997. Definisi Operasional. Retrieved from <http://www.bkn.go.id>
- Morisson. 1997. How Franchise Job Satisfaction And Personality Affects Performance, Organizational Comitment, Franchisor Relation, And Intention To Remain. *Journal of Small Business Management*.
- Mudayana. 2012. Hubungan Beban Kerja Dengan Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Jurnal Kesehatan Masyarakat. Volume VI*; 35–40. <https://doi.org/10.12928/kesmas.v6i1.1065>

- Nurchayani dan Dewi Adyani. 2016. Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen. Volume V*; 500–532.
- Palma, R. 2016. Public Service Motivation And Employee Outcomes In The Italian Public Sector : Testing The Mediating Effect Of Person-Organization Fit. *Journal of Applied Quantitative Methods, Volume XI*; 1–16.
- Pamungkas. 2017. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi Oleh Variabel Kepuasan Kerja. Skripsi. Semarang: Universitas Dian Nuswantoro.
- Rivai, et all. 2013. *Commercial Bank Management: Manajemen Perbankan Dari Teori Ke Praktik* (Kesatu). Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbin dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior* (16th ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins. 2008. *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi* (5th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sularso. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dan Implikasinya Pada Kepuasan Karier (Studi Empirik Pada Kecamatan Semarang Barat). *Bingkai Manajemen*; 1–14.
- Tania dan Susanto. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT . Dai Knife Di Surabaya. *AGORA. Volume I*; 1–9.
- Tarwaka. 2011. *Ergonomi Industri*. Solo : Harapan Press
- Tourigny, et all. 2015. Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management. Volume XXI*; 514–532.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.694109>

- Winarno dan Sunaryo. 2017. Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai PT.Anugerah Putra Siantan Songsong Singosari Malang). *E – Jurnal Riset Manajemen*; 124–135.
- Zuraida, et all. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan , Tuntutan Tugas , Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pegawai PDAM Kota Magelang*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*. Volume VII; 245-261.