

---

## Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel *Intervening*

I Putu Hendra Arta Wijaya <sup>(1)</sup>  
Ni Luh Adisti Abiyoga Wulandari <sup>(2)</sup>  
Ni Wayan Wina Premayani <sup>(3)</sup>

<sup>(1)(2)(3)</sup> Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Pariwisata, Universitas Hindu Indonesia, Jl.  
Sanga langit, Penatih, Kec. Denpasar Timur, Kota Denpasar, Bali 80238  
email: [hendrabrx160@gmail.com](mailto:hendrabrx160@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of job satisfaction on employee performance with organizational commitment as an intervening variable on CV. Jaya Bali in Tabanan. The population in the study were all employees at CV. Jaya Bali in Tabanan, totaling 34 employees, with the saturated sample method so that the entire population is sampled. Collecting data using a questionnaire and analyzed using path analysis. The results of the analysis show that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, and organizational commitment can mediate the relationship between job satisfaction and employee performance.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada CV. Jaya Bali di Tabanan. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan pada CV. Jaya Bali di Tabanan yang berjumlah 34 orang karyawan, dengan metode sampel jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Pengambilan data menggunakan kuesioner serta dianalisis menggunakan analisis *path*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan*

### Pendahuluan

Menurut (Hasibuan, 2017) “manajemen sumber daya manusia diakui sebagai suatu isu global dan integral dari daya saing di era globalisasi karena tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan pelayanan publik maupun bisnis yang berasal dari manusia dan hanya dapat dikelola dan diselesaikan oleh manusia itu sendiri”. Menurut (Handoko, 2018) “sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh pelaku (partisipannya) atau aktornya”.

---

Salah satu industri garmen yang ada di Bali adalah CV. Jaya Bali yang berlokasi di Banjar Dharma Kelod, Desa Riangede, Tabanan. CV. Jaya Bali merupakan salah satu industri garmen yang cukup besar di daerah Tabanan, yang berdiri pada tanggal 11 April 2009. Selama 12 tahun beroperasi CV. Jaya Bali mengalami kemajuan yang sangat pesat, tetapi pada saat ini CV. Jaya Bali mengalami permasalahan mengenai kinerja karyawan yang kurang maksimal, yang dapat dilihat pada unit produksi garmen mengalami penurunan padahal mesin produksi yang digunakan untuk membuat baju dan sablonan selama bulan-bulan sebelumnya tidak mengalami permasalahan namun kuantitas dan kualitas produksinya berkurang, sehingga menyebabkan dampak negatif pada perusahaan, seperti banyaknya *complain* dari konsumen karena kualitas produk yang dihasilkan banyak mengalami cacat produksi pada sablonan dan jumlah produksi baju berkurang, sehingga mempengaruhi omset penjualan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian produksi CV. Bali Jaya di Tabanan tahun 2020 kinerja karyawan mengalami penurunan kuantitas hasil produksi, dilihat dari kuantitas produksi yang di targetkan setiap bulan harus bisa menyelesaikan 2.500 baju, namun kenyataannya jumlah baju yang di hasilkan belum dapat mencapai target yang diharapkan, sedangkan dari segi kuantitas baju yang diproduksi, produk gagal yang ditoleransi hanya 2% dari jumlah produksi (50 *pieces*), namun pada kenyataannya hanya bulan Januari, April, dan Agustus dengan produk gagal yang rendah, dan pada bulan-bulan lain produk gagal melebihi dari 50 *pieces*.

Baju yang dikatakan sebagai produk gagal adalah baju yang sudah sampai ke tangan konsumen namun ukurannya tidak sesuai dan baju yang lecet akibat pengemasan. Sedangkan baju yang dapat di toleransi produk gagal adalah baju yang mengalami masalah pada peroses percetakan misalnya sablonan baju mengelupas atau cacat dan jaritan baju lepas, hal ini di sebabkan karena mesin kurang optimal dalam menyelesaikan produksi. Permasalahan ini harus dipahami secara komprehensif agar kinerja karyawan tidak berdampak buruk pada *output* perusahaan.

Tetapi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan CV. Jaya Bali di Tabanan yang dilakukan pada tanggal 10 September 2021 menyatakan bahwa kinerja karyawan CV. Jaya Bali di Tabanan mengalami penurunan yang signifikan karena kurangnya tanggung jawab dan profesional kerja karyawan, dimana beberapa karyawan mengisi waktu kerjanya dengan duduk-duduk dan ngobrol ataupun keluar pada saat jam kerja untuk urusan-urusan yang tidak berkaitan dengan tugas pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut diduga komitmen karyawan terhadap perusahaan dan penyelesaian tugas-tugasnya masih rendah dimana hal tersebut akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya.

---

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan mengenai kepuasan kerja, menyatakan bahwa karyawan belum puas dengan pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan, baik itu kenaikan gaji atau bonus atas prestasi kerja. Menurut karyawan, beberapa karyawan senior memiliki gaji yang tidak sesuai dengan masa kerja dan prestasi kerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, dimana seharusnya karyawan yang senior menerima promosi yang lebih baik atas pengabdianya terhadap perusahaan.

Menurut (Curtis & O'Connell, 2016) komitmen merupakan "kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi". Menurut (Osinsky et al., 2016) "komitmen juga dikatakan sebagai identitas dan kebutuhan akan pelayanan pada suatu pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tinggi". Menurut (Elias, 2017) "komitmen organisasi mengacu pada ketergantungan masyarakat terhadap profesinya, seperti kepercayaan akan tujuan dari profesi, kecenderungan untuk mencoba sesuai dengan profesi, dan menjaga pada keanggotaan dalam organisasi tersebut". Menurut (Wibowo, 2017) komitmen organisasi merupakan "tingkat sampai sejauh mana seorang pekerja mengenal atau mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta mengharapkan tetap menjadi anggota, komitmen organisasi merupakan kekuatan individu yang didefinisikan dan dikaitkan dengan bagian organisasi".

Menurut (Mangkunegara, 2019) kepuasan kerja yaitu "sikap perasaan yang menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengaitkan aspek-aspek lain seperti usaha, kesempatan komitmen organisasi, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, serta struktur organisasi". Sedangkan pengertian lain kepuasan kerja atau *job satisfaction* menurut (Kreitner & Kinicki, 2017), adalah "sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan". Sedangkan (Davis & John, 2017) menjelaskan bahwa "kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan".

H1 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi komitmen organisasi.

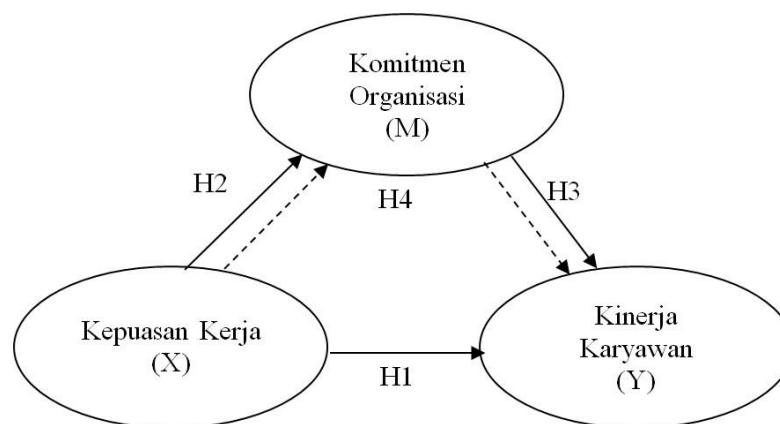
## Metode Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2017) penelitian ini menggunakan "pendekatan kuantitatif yang berbentuk deskriptif, dimana dalam penelitian ini dilakukan pengamatan pada beberapa variabel

untuk menggambarkan sesuatu dari variabel yang diteliti secara khusus”. Lokasi penelitian dilakukan pada CV. Jaya Bali di Tabanan yang beralamat di Banjar Dharma Kelod, Desa Riangede, Tabanan. Variabel penelitian dibedakan menjadi variabel bebas yaitu kepuasan kerja (X), variabel mediasi yaitu komitmen organisasi (M), dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Menurut (Sugiyono, 2017) “populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan CV. Jaya Bali di Tabanan yang berjumlah 34 orang karyawan. Sehingga menurut (Sugiyono, 2017) penelitian ini menggunakan “sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel”. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling*, menurut (Sugiyono, 2017) yaitu “teknik yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi”.

Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuisioner dengan skala likert. Menurut (Sugiyono, 2017) “skala likert digunakan dengan lima pilihan jawaban yang terdiri atas Jawaban sangat setuju diberi skor 5, jawaban setuju diberi skor 4, jawaban kurang setuju diberi skor 3, jawaban tidak setuju diberi skor 2, dan jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1”. Untuk menjawab hipotesis yang telah diajukan (H1, H2, H3, dan H4) digunakan analisis jalur (*path analysis*).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Hasil Penelitian

### Uji Instrumen Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2017) “pengujian validitas dan reliabilitas masing-masing indikator variabel bebas dan terikat sebagai instrumen diperoleh dari jawaban kuesioner sangatlah penting dilakukan untuk memperoleh hasil penelitian yang valid dan reliabel”. Hasil uji instrumen terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel	Item Pernyataan	Validitas		Reliabilitas	
			<i>Pearson Correlation</i>	Ket.	<i>Alpha Cronbach</i>	Ket.
1	Kepuasan kerja (X)	X.1	0,883	Valid	0,961	Reliabel
		X.2	0,934	Valid		
		X.3	0,897	Valid		
		X.4	0,871	Valid		
		X.5	0,730	Valid		
		X.6	0,848	Valid		
		X.7	0,798	Valid		
		X.8	0,868	Valid		
		X.9	0,831	Valid		
		X.10	0,786	Valid		
		X.11	0,872	Valid		
		X.12	0,811	Valid		
2	Komitmen organisasi (M)	M.1	0,881	Valid	0,938	Reliabel
		M.2	0,885	Valid		
		M.3	0,833	Valid		
		M.4	0,905	Valid		
		M.5	0,886	Valid		
		M.6	0,859	Valid		
3	Kinerja karyawan (Y)	Y.1	0,754	Valid	0,918	Reliabel
		Y.2	0,582	Valid		
		Y.3	0,899	Valid		
		Y.4	0,755	Valid		
		Y.5	0,736	Valid		
		Y.6	0,702	Valid		
		Y.7	0,777	Valid		
		Y.8	0,716	Valid		
		Y.9	0,903	Valid		
		Y.10	0,851	Valid		

Menurut (Ghozali, 2016) “ketentuan suatu instrumen dikatakan valid atau sah apabila memiliki *pearson correlation* ( $r$ ) > 0,30 serta dikatakan reliabel atau handal apabila memiliki koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6”. Berdasarkan hasil pengujian intrumen maka data penelitian ini adalah valid dan reliabel.

Menurut (Ghozali, 2016), “dalam analisis jalur, pengaruh langsung dinyatakan dengan koefisien  $\rho_i$ , sedangkan pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dengan membuat perhitungan tersendiri”. Hasil pendugaan parameter substruktur 1 dan substruktur 2 diperoleh hasil sebagai berikut.

$$\text{Substruktur 1: } M = \beta_1 X + e$$

**Tabel 2. Coefficients Substruktur 1 (Model 1)**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	.485	1.311		.370	.714
	X	.495	.027	.957	18.674	.000

a. Dependent Variable: M

Sumber: data diolah (2021)

$$\text{Sub Struktur 2: } Y = \beta_1 X + \beta_2 M + e$$

**Tabel 3. Coefficients Substruktur 2 (Model 2)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	7.663	2.962		2.587	.015
	X	.202	.084	.321	2.416	.022
	M	.863	.187	.613	4.610	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data diolah (2021)

Berdasarkan hasil pengujian maka perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, Dan Pengaruh Total Variabel Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan Kinerja Karyawan**

Variabel		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung melalui Komitmen organisasi	Pengaruh Total
Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	0,495		0,495
Komitmen organisasi	Kinerja karyawan	0,863		0,863
Kepuasan kerja	Kinerja karyawan	0,202	0,427	0,629

Sumber: data diolah (2021)

#### Pemeriksaan Validasi Model

a. Hasil koefisien determinasi total :

$$R^2_m = 1 - (1-0,916) (1-0,786)$$

$$R^2_m = 1 - 0,018$$

$$R^2_m = 0,982$$

Hasil tersebut dapat diartikan model regresi penelitian ini mampu menjelaskan keragaman data sebesar 98,2%, sedangkan sisanya dijelaskan variabel lain.

b. *Theory Trimming*

Menurut (Ghozali, 2016), “*theory trimming* dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan agar memperoleh model yang benar-benar didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t”. Hasil pengujian dalam penelitian ini yaitu secara parsial dengan kepuasan kerja (X) terhadap komitmen organisasi (M) adalah 18,674 sig 0,000, kepuasan kerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah 2,416 dengan sig 0,022, variabel komitmen organisasi (M) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 4,610 dengan sig 0,000.

---

## Simpulan

Berdasarkan hasil uji empirik untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,416 > t_{tabel}$  sebesar  $2,032$  dan taraf signifikansi penelitian sebesar  $0,022 < 0,05$ , sehingga H1 diterima. Berdasarkan hasil uji empirik untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $18,674 > t_{tabel}$  sebesar  $2,032$  dan taraf signifikansi penelitian sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga H2 diterima. Berdasarkan hasil uji empirik untuk variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $4,610 > t_{tabel}$  sebesar  $2,032$  dan taraf signifikansi penelitian sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga H3 diterima. Berdasarkan hasil uji empirik diperoleh Zhitung ( $4,469$ )  $> Z$  tabel ( $1,96$ ) yang berarti komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sehingga H4 diterima.

## Daftar Pustaka

- Adhan, M., Jufrizen, P., & Andi, M. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Akbar. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 79–89.
- Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar:(Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 46-53.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2016). Essential Leadership Skills for Motivating and Developing Staff. *Journal Nursing Management*, 18(5), 32–35.
- Davis, K. N., & John, W. (2017). *Perilaku Dalam Organisasi* (D. Agus (ed.); 7 ed.). Erlangga.
- Elias. (2017). Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawanbagian Umum pada Pt. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. *Journal Of Management*, 7(4), 1–14.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP-UNDIP.
- Handoko, T. H. (2018). *Manajemen Personalisa Sumber Daya Manusia* (2 ed.). BPFE.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. PT. Aksara.
- Hendrayana, I. G. N. B., Wimba, I. G. A., & Sugianingrat, I. P. W. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parwisata*, 1(4), 1357–1368.
- Hidayat. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Turnover Intention. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(1), 51–66.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, & Kinicki. (2017). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Mahayasa, I. G. A., & Martayanti, N. M. P. (2020). Analysis Of The Influence Of Member's Commitment And Satisfaction On Loyalty Of Cooperative Members. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 2(1), 48-55.

- 
- Mangkunegara, A. A. . (2019). *Manajemen SDM*. Remaja Rosdakarya.
- Meutia. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*, 5(3), 4285–4294.
- Osinsky, D. W., Muller, K. J., & Connie, R. (2016). Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple: Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 8(5), 779–794.
- Rosita. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(1), 1–20.
- Saefuddin. (2016). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya* (Cetakan ke). Pustaka Pelajar.
- Subagja, I. K. (2018). Pengaruh Kualitas Layanan dan Citra Merek Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 8(3), 114–124.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiyani. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Wagiman, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Semarang). *Prosiding SENDI\_U 2018*.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Keempat). PT. Raja Grafindo Persada.