

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap  
Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel  
Pemediasi pada Karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten  
Sleman**

**Prayekti<sup>1</sup>, Erinna Indah Cahyaningrum<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

yekti\_feust@yahoo.co.id<sup>1</sup>, erinaindah12@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of organizational culture and intrinsic motivation on affective commitment. This study also aims to examine whether job satisfaction acts as a mediating variable on the influence of organizational culture and intrinsic motivation on affective commitment to the employees of the Cooperatives and SMEs Service Office of Sleman Regency. This study uses the Associative method with a quantitative approach. The population in this study were all employees of the Department of Cooperatives and SMEs in Sleman Regency, with a sample of 45 employees. The sampling technique used saturated sampling with data collection using a questionnaire. The data analysis technique in this study used multiple linear regression, Sobel test, coefficient of determination, and standard beta. This study resulted in the findings that organizational culture has an effect on job satisfaction, and intrinsic motivation has an effect on job satisfaction. Likewise, organizational culture influences affective commitment. However, intrinsic motivation has no effect on affective commitment. Other findings show that job satisfaction has an effect on affective commitment. This study also produces findings that job satisfaction mediates the effect of organizational culture on affective commitment, and job satisfaction also mediates the effect of intrinsic motivation on affective commitment.*

**Keywords:** *organizational culture, intrinsic motivation, job satisfaction, affective commitment.*

**ABSTRAK.**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Penelitian ini menggunakan metode *Asosiatif* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman, dengan jumlah sampel 45 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, uji sobel, koefisien determinasi, dan standar beta. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian pula budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif. Namun, motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif. Temuan lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif, dan kepuasan kerja juga memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.

**Kata kunci:** budaya organisasi, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen afektif.

## **PENDAHULUAN**

Salah satu ukuran yang digunakan untuk melihat pembangunan ekonomi suatu negara adalah pendapatan nasionalnya. Pemerintah daerah yaitu Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman memberikan terobosan untuk meningkatkan pendapatan negara melalui pembangunan perekonomian daerah. Dengan adanya perekonomian daerah diharapkan mampu menopang perekonomian negara melalui usaha-usaha UKM masyarakat daerahnya untuk dibina secara baik dengan adanya kinerja karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman itu sendiri.

Dalam pandangan (Irefin et al., 2014), organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan. Hal ini ditandai dengan keyakinan dan penerimaan tujuan serta nilai dalam organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Mowday & Steers, 1979). Menurut (Liou, 2008) keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada komitmen dan partisipasi karyawan. Liou juga berpendapat bahwa lingkungan dengan komitmen tinggi meningkatkan tingkat retensi karyawan, mengurangi biaya operasi dan meningkatkan kinerja karyawan dan efisiensi. Dengan demikian karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Tolentino, 2013).

Namun komitmen seorang karyawan bergantung bagaimana faktor internal karyawan itu sendiri, ataupun kondisi eksternal yang ada dalam organisasi. (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan emosional positif individu yang cenderung mengarah menjadi produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap suatu pekerjaan. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat menentukan tinggi rendahnya komitmen karyawan.

Kepuasan kerja secara sederhana dapat dipahami sebagai apa yang diinginkan atau dihargai dari suatu pekerjaan (Brief & Weiss, 2002). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional pada diri seseorang yang merupakan faktor penting dalam setiap pekerjaan. Oleh karena itu, ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan secara keseluruhan akan berdampak pada ketidakpuasannya dalam menghadapi pekerjaannya dan akan mempengaruhi kinerjanya. Hal ini karena karyawan yang puas lebih mungkin

untuk berkomitmen pada organisasi. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya cenderung berkomitmen tidak hanya pada organisasinya tetapi juga pada rekan kerjanya (Kwantes, 2009). Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja yang lebih tinggi juga membuat karyawan merasa lebih puas dan berkomitmen pada organisasi (Velnampy, 2007).

Pada dasarnya komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu faktor penting untuk membangun komitmen karyawan adalah budaya organisasi. Menurut (Messner, 2013) budaya organisasi mampu membantu membangun harapan antara karyawan dan organisasi tempat karyawan bekerja, menumbuhkan kepercayaan, memfasilitasi komunikasi, dan membangun komitmen pada organisasi. Organisasi meyakini bahwa karyawan dan kohesivitas budaya yang terbangun di dalam organisasi menjadi kapabilitas dan keunggulan yang melekat pada organisasi tersebut (Tjahjono et al., 2015). Apabila kualitas budaya organisasi tinggi, maka akan tercermin pada tingkat komitmen afektif karyawannya. Demikian juga sebaliknya apabila tingkat budaya organisasi itu rendah dan manajerial tidak mampu memperbaikinya maka tingkat komitmen afektif karyawan pada organisasi juga rendah. Menurut (Mustafa et al., 2016) budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Seperti yang diutarakan (Susmiati & Sudarma, 2015) budaya yang baik akan mempengaruhi sikap karyawan untuk berkomitmen serta meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, menumbuhkan dan meningkatkan sikap individu yang positif di tempat kerja akan meningkatkan komitmen dan mendorong individu untuk memberi kinerja terbaik mereka (Cegarra-Leiva et al., 2012).

Tidak hanya kepuasan kerja dan budaya organisasi yang perlu diperhatikan, namun motivasi menjadi hal yang harus dipertimbangkan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memberi motivasi kepada karyawan mereka. Hal ini karena karyawan yang termotivasi akan berkomitmen secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Martin Perez 2015; Huang, 2015; Emiyanti et al., 2016) menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Namun demikian inkonsistensi hasil temuan juga ditemukan, misalnya (Setiawan et al., 2020) menunjukkan arah berkebalikan dimana komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik pada karyawan BUMDes.

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai perilaku yang didorong oleh keinginan yang datang dari dalam individu untuk belajar atau mengeksplorasi diri. Individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung melakukan suatu aktivitas karena kesenangan atau tantangan pekerjaan. Ketika individu dimotivasi oleh tantangan dan kesenangan pekerjaan atau tugas yang dilakukan, individu cenderung memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi (Huang, 2015). Dengan mengelola motivasi intrinsik secara baik, organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan (Nujoo

& Meyer, 2012). Hal ini sesuai dengan pernyataan (Mittal & Dhar, 2015) bahwa para pemimpin saat ini menghadapi tantangan menyeimbangkan aspek penting seperti kebutuhan untuk motivasi dan mengembangkan kreatifitas karyawan, sehingga dapat konsisten dalam pekerjaan dan dapat memberikan loyalitas yang tinggi bagi organisasi.

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian bagaimana budaya organisasi dan motivasi intrinsik mempengaruhi komitmen afektif yang dimediasi kepuasan kerja pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: 1) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja? 2) Apakah Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja? 3) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif? 4) Apakah Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap Komitmen Afektif? 5) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Afektif? 6) Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi? 7) Apakah Motivasi Intrinsik berpengaruh terhadap Komitmen Afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Mengetahui signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. 2) Mengetahui signifikansi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja. 3) Mengetahui signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif. 4) Mengetahui signifikansi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif. 5) Mengetahui signifikansi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif. 6) Mengetahui signifikansi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. 7) Mengetahui signifikansi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi.

## **Budaya Organisasi**

Menurut (Wiguna & Raf, 2014) budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi, dipelajari, diterapkan, dikembangkan sebagai sistem perekat sebagai referensi untuk perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran menggunakan 8 item pernyataan merujuk pada (Denison & Mishra, 1995) yang terdiri dari keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

## **Motivasi Intrinsik**

Menurut (Puspitasari, 2019) motivasi intrinsik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan sesuatu yang berguna untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Pengukuran menggunakan 9 item pernyataan merujuk pada

(Wulandari & Prayitno, 2017) yang terdiri dari kebutuhan apresiasi, kebutuhan tantangan tugas, kebutuhan bekerja lebih baik, kebutuhan bekerjasama, kebutuhan untuk terlibat penting dalam organisasi, kebutuhan hubungan baik dengan rekan kerja, kebutuhan untuk ikut proses pengambilan keputusan, kebutuhan memberi arahan, dan kebutuhan untuk memimpin. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

## **Kepuasan Kerja**

Menurut (Locke, 1969) kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan emosional positif sebagai hasil evaluasi seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja sendiri dengan membandingkan antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dan apa yang sebenarnya diperoleh. Pengukuran menggunakan 10 item pernyataan merujuk pada (Büssing et al., 1999) yang terdiri dari kepuasan konstruktif, ketidakpuasan konstruktif, kepuasan mengundurkan diri, kepuasan progresif, dan ketidakpuasan yang menetap. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

## **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif karyawan didefinisikan sebagai sikap loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi untuk membantu organisasi terus berkembang dan karyawan juga dapat berprestasi untuk mencapai karir yang lebih tinggi (Lee et al., 2013). Pengukuran menggunakan 8 item pernyataan merujuk pada (Meyer et al., 1993) yang terdiri dari loyalitas, tanggung jawab, emotional, kepercayaan dan penerimaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala antara (1) sangat tidak setuju sampai (5) sangat setuju.

## **Pengembangan Hipotesis**

Budaya organisasi menentukan kepuasan kerja sebagai hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. (Goulimaris et al., 2010) menyatakan bahwa ketika nilai-nilai budaya suatu organisasi sesuai dengan harapan karyawan, karyawan merasa puas dan sebaliknya. Ketika budaya organisasi kurang baik maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan menurunkan produktivitas dari karyawan dan akhirnya terjadi penurunan efisiensi dan kinerja organisasi (McHugh, 1993). Penelitian yang dilakukan oleh (Sapada et al., 2018) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

**H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai pemberian daya penggerak untuk menciptakan gairah kerja seseorang, supaya mereka mampu bekerja sama, efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya mencapai kepuasan (Hasibuan, 2002). (Locke & Latham, 2004) telah mengevaluasi efektivitas motivasi kerja sebagai akibat dari faktor internal dan eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan bersemangat yang berujung pada kepuasan kerja. Demikian pula penelitian yang dilakukan (Cheraghalizadeh, 2014) menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **H2: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Menurut (Messner, 2013) budaya organisasi mampu membantu membangun harapan antara karyawan dan organisasi tempat karyawan bekerja, menumbuhkan kepercayaan, memfasilitasi komunikasi, dan membangun komitmen pada organisasi. Komitmen afektif terjadi apabila karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, memiliki ikatan emosional, memiliki perasaan bahagia dalam organisasi, dan memiliki arti penting dalam organisasi. (Lok & Crawford, 2001) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang luar biasa dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Samuel et al., 2020) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

## **H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.**

(Wibowo, 2014) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Motivasi atau dorongan dapat berpengaruh besar pada komitmen karyawan, karena jika daya pendorong ini diarahkan dengan baik maka hasilnya dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Seperti yang diutarakan (Grabner & Speckbacher, 2010) motivasi intrinsik memiliki potensi besar untuk mempengaruhi perilaku karyawan ditempat kerja seperti komitmen dalam suatu organisasi. Hal tersebut didukung oleh (Grossi et al., 2015) bahwa komitmen afektif akan berkembang ketika seorang karyawan termotivasi secara efektif. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap komitmen afektif (Emiyanti et al., 2016).

## **H4: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.**

Dalam pandangan (Robbins, 2003) kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Seseorang yang merasa puas dalam bekerja akan meningkatkan hubungan emosionalnya dengan organisasi atau perusahaan tersebut. (Meyer et al., 2002) menemukan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kepuasan kerja dan komitmen afektif. Hal ini juga didukung oleh (Newstrom, 2007)

yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. (Mizan et al., 2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif.

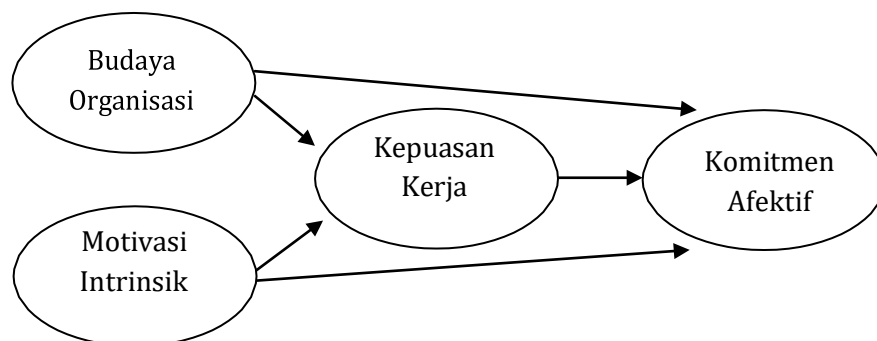
**H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.**

Pengakuan, keterlibatan dan perasaan diberdayakan oleh manajemen adalah unsur efektif dari setiap budaya organisasi yang dapat membantu karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan bekerja secara efektif (Yadav & Rangnekar, 2015). Semakin banyak aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempat karyawan bekerja maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Oleh karena itu, karyawan yang didukung dengan lingkungan pekerjaan yang baik dan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen afektif terhadap organisasi. (Tarjono, 2019) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

**H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif.**

Motivasi muncul dari kebutuhan fisik atau psikologis yang belum terpenuhi, kebutuhan ini dapat memunculkan kesadaran pentingnya manfaat dari pekerjaan (Nazmah et al., 2014). Karyawan yang termotivasi oleh kenikmatan pekerjaannya akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan akan membentuk komitmen yang kuat terhadap organisasi. (Cohen, 2015) mengutarakan bahwa karyawan dan kelompok kerja yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasinya memiliki semangat kerja yang tinggi dan sangat puas dengan pekerjaannya. Penelitian (Saragih et al., 2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.

**H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.**



**Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian**

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode *Asosiatif* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 45 orang. Teknik sampling penelitian ini menggunakan non probability sampling khususnya sampling jenuh dengan pengumpulan data menggunakan instrument kuesioner. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer. Peneliti melakukan pengambilan data di Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman selama satu minggu terhitung mulai tanggal 18 Juni sampai 25 Juni 2021. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji instrumen. Moderasi diuji menggunakan analisis regresi berganda yang dioperasikan melalui program SPSS 25.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas dan Reabilitas**

**Tabel 1 Uji Validitas dan Reabilitas**

BO	Corr. Item	MI	Corr. Item	KK	Corr. Item	KA	Corr. Item
BO1	.592	MI1	.479	KK1	.375	KA1	.489
BO2	.308	MI2	.579	KK2	.655	KA2	.555
BO3	.353	MI3	.472	KK3	.655	KA3	.410
BO4	.356	MI4	.394	KK4	.513	KA4	.490
BO5	.253	MI5	.587	KK5	.276	KA5	.650
BO6	.255	MI6	.387	KK6	.444	KA6	.454
BO7	.431	MI7	.363	KK7	.437	KA7	.709
BO8	.390	MI8	.288	KK8	.715	KA8	.718
		MI9	.483	KK9	.457		
				KK10	.690		

Sumber: data diolah, 2021

Item uji validitas dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel .2483. Pengujian menghasilkan  $r$  hitung budaya organisasi (.253 s.d. .592), motivasi intrinsik (.288 s.d. .587), kepuasan kerja (.276 s.d. .715) dan komitmen afektif (.410 s.d. .718)  $>$  .2483. *Cronbach's Alpha* budaya organisasi (.683), motivasi intrinsik (.773), kepuasan kerja (.745) dan komitmen afektif (.836)  $>$  0.6 atau instrumen reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

**Tabel 2 Uji Asumsi Klasik**



Model	Variabel		Normalitas	Heteroskedastisitas		Multikolonieritas	
	Bebas	Terikat	Asymp. Sig.	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	BO	KK	0.200	0.717	0.478	0.887	1.127
	MI			1.898	0.065	0.887	1.127
2	BO	KA	0.135	-0.194	0.848	0.797	1.255
	MI			-0.577	0.567	0.747	1.338
	KK			-0.409	0.685	0.690	1.449

Sumber: data diolah, 2021

Uji asumsi klasik (Tabel 2) menunjukkan normalitas (Kolmogorov-Smirnov test > 0.05) dan menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Glejser test > 0.05), Penelitian ini terbebas dari masalah multikolonieritas. Hal ini dibuktikan dengan nilai *tolerance* > .10 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* < 10.

## Pengujian Hipotesis

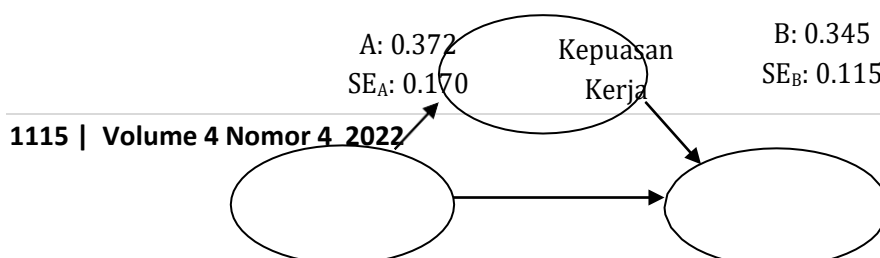
Tabel 3 Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel		Stand. Coeff Beta	t	Sig.	Adj. R Square
	Bebas	Terikat				
H1	BO	KK	0.297	2.182	0.035	0.277
H2	MI		0.382	2.805	0.008	
H3	BO	KA	0.278	2.240	0.031	0.459
H4	MI		0.207	1.612	0.115	
H5	KK		0.402	3.011	0.004	

Sumber: data diolah, 2021

Regresi pertama dengan pengujian H1 diperoleh nilai t budaya organisasi (2.182), dengan memiliki signifikansi .035 < .05 atau H1 diterima, sedangkan H2 diperoleh nilai t motivasi intrinsik (2.805) dengan memiliki signifikansi .008 < .05 atau H2 diterima. Pada uji regresi kedua pengujian H3 diperoleh nilai t budaya organisasi (2.240) dengan memiliki signifikansi .031 < .05 atau H3 diterima, H4 diperoleh nilai t motivasi intrinsik (1.612) dengan memiliki signifikansi .115 > .05 atau H4 ditolak, dan H5 diperoleh nilai t kepuasan kerja (3.011) dengan memiliki signifikansi .004 < .05 atau H5 diterima.

Berdasarkan tabel 3 pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja memiliki *Adjusted R Square* sebesar 0.277 (27,7%), sisanya 72,3% disebabkan variabel yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Pengaruh budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif memiliki nilai *Adjusted R square* sebesar 0.459 (45,9%), sisanya 54,1% disebabkan variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.



Budaya  
Organisasi

Komitmen  
Afektif

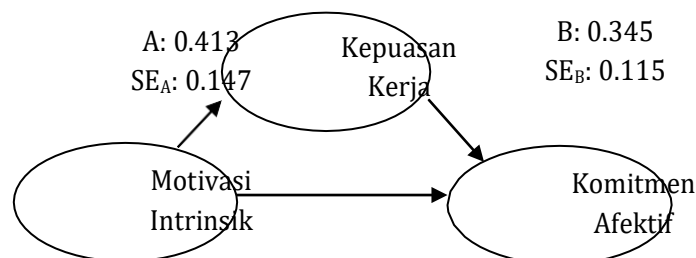
sobel test statistik : 1.767

one-tailed probability : 0.038

two-tailed probability : 0.077

### Gambar 2 Hasil Uji Sobel Hipotesis 6

Pengujian H6 pada Gambar 2 menunjukkan nilai Sobel test (1.767) memiliki nilai one-tail probability  $0.038 < 0.05$  yang artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif, atau H6 diterima.



sobel test statistik : 2.050

one-tailed probability : 0.020

two-tailed probability : 0.040

### Gambar 3 Hasil Uji Sobel Hipotesis 7

Pengujian H7 pada Gambar 3 menunjukkan nilai Sobel test (2.050) memiliki nilai one-tail probability  $0.020 < 0.05$  yang artinya kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif, atau H7 diterima.

### Pembahasan

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu (Sami et al., 2011) dan (Sapada et al., 2018). Hal ini berarti bahwa penerapan budaya organisasi sangat penting dalam mendukung kepuasan kerja karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Budaya organisasi yang sehat membuat karyawan merasa puas dan

akan bekerja untuk kemajuan organisasi. Seperti yang diutarakan (Goulimaris et al., 2010) bahwa ketika nilai-nilai budaya sebuah organisasi sesuai dengan harapan karyawan, karyawan merasa puas dan sebaliknya.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan dari motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu (Raza et al., 2015) dan (Cheraghalizadeh, 2014). Motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam diri individu. Karyawan dengan motivasi intrinsik memiliki kebutuhan akan pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan belajar. Dengan demikian, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan memiliki kekuatan energi yang timbul dalam diri individu untuk menyukai pekerjaan dan berpengaruh pada sikap kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Penelitian ini sejalan dengan (Samuel et al., 2020) dan (Handayani et al., 2020) yang menemukan adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap komitmen afektif. Komitmen afektif terjadi apabila karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi, memiliki ikatan emosional, memiliki perasaan bahagia dalam organisasi, dan memiliki arti penting dalam organisasi. (Susmiati & Sudarma, 2015) menyatakan bahwa budaya yang baik akan mempengaruhi sikap karyawan untuk berkomitmen serta meningkatkan kinerjanya. (Lok & Crawford, 2001) juga berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang luar biasa dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila kualitas budaya sebuah organisasi tersebut baik akan menunjukkan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif signifikan dari motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini tidak mendukung riset terdahulu bahwa motivasi intrinsik mempengaruhi komitmen afektif. Motivasi intrinsik merupakan keinginan dari dalam diri seseorang yang mengakibatkan seseorang tersebut bertindak. Seseorang biasanya bertindak karena sesuatu alasan yang ingin mereka capai (Mathis & Jackson, 2006). Ketidaksignifikanan motivasi intrinsik diduga karena sebagian karyawan memiliki hubungan yang kurang baik dengan rekan kerja. Dengan demikian membangun kerjasama perlu menjadi fokus perbaikan dari manajerial agar dapat mengarah pada peningkatan komitmen afektif karyawan. Temuan ini tidak mendukung temuan (Huang, 2015) dan (Emiyanti et al., 2016). Riset (Setiawan et al., 2020) justru menunjukkan arah berkebalikan dimana komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap motivasi intrinsik pada karyawan BUMDes, hal ini perlu diuji lebih lanjut pada penelitian kedepan.

Pengujian hipotesis kelima menunjukkan terdapat pengaruh positif signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini mendukung teori baku bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif. Mendapatkan kepuasan kerja di tempat kerja merupakan salah satu tujuan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan melebihi motivasi intrinsik. Ini ditunjukkan pada nilai B Stand. kepuasan kerja (.402) lebih besar dari motivasi intrinsik (.207). Hal ini karena karyawan yang puas lebih mungkin untuk berkomitmen pada organisasi. Hasil temuan ini mendukung penelitian (Hartono et al., 2014) dan (Mizan et al., 2018) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif.

Pengujian hipotesis keenam menunjukkan kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Hal ini berarti semakin banyak aspek yang ada pada diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi tempat karyawan bekerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja cenderung memiliki semangat untuk bekerja lebih baik, dan bekerja dengan penuh tanggung jawab yang dapat memicu timbulnya komitmen afektif terhadap organisasi. Hasil temuan ini mendukung penelitian terdahulu (Tarjono, 2019).

Pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif pada karyawan Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman. Salah satu yang menjadi motivasi dalam diri seseorang untuk bekerja adalah karena adanya kebutuhan pada dirinya sendiri, dan setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda satu dengan yang lainnya. (Taormina & Gao, 2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan akan terjadi ketika apa yang dibutuhkan terpenuhi seperti kebutuhan dasar dan berakhir pada tingkat aktualisasi diri. Individu yang kebutuhan dan harapan dasarnya dipenuhi oleh organisasi cenderung memiliki komitmen afektif (Meyer et al., 1993). Hasil temuan ini mendukung penelitian terdahulu (Saragih et al., 2020) dan (Arini & Soliha, 2017).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi dan motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Namun motivasi intrinsik tidak ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.

Pihak manajerial perlu menyikapinya dengan membangun lingkungan pekerjaan yang lebih baik atau mengarahkan agar aspek-aspek yang ada pada diri individu sesuai

dengan budaya di dalam organisasi sehingga karyawan cenderung memiliki komitmen afektif pada organisasi. Selain itu motivasi intrinsik juga perlu diperhatikan melalui apresiasi, tugas yang menantang, kerjasama, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta arahan yang jelas. Motivasi intrinsik dapat memicu komitmen afektif karyawan yang memiliki loyalitas dan tanggungjawab serta ikatan emosi dan kepercayaan dalam bekerja. Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Sleman juga perlu memprioritaskan kepuasan terhadap pekerjaan agar karyawan memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi terhadap organisasi. Ini ditunjukkan pada nilai B Unstand. Coef. kepuasan kerja (0.402) lebih besar. Peneliti selanjutnya dapat mengkaji penyebab lain dari komitmen afektif misalnya OCB (Setiawan et al., 2020) dan kepemimpinan transformasional (Adawiyah et al., n.d.).

## DAFTAR PUSTAKA

- Arini, R. D., & Soliha, E. (2017). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 5(3), 289–306.
- Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, Eugenia, D., Cegarra-Navarro, M., & Gabriel, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359–379.
- Cheraghalizadeh, R. (2014). The Effect of Intrinsic Motivation on Job Satisfaction : Mediation Role of Service Recovery Performance. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 4(5), 511–517.
- Cohen, A. (2015). *Fairness in the Workplace: A Global Perspective*. Palgrave Macmillan.
- Emiyanti, L., Rochaida, E., & Tricahyadinata, I. (2016). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dan Kinerja Pegawai. *The Manager Review*, 15–24.
- Grossi, G., Papenfuß, U., & Remblay, M. S. (2015). “Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives.” *International Journal of Public Sector Management*, 28(1), 274–285.
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & AS, D. L. (2020). *Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Organization Citizenship Behavior Pegawai*. 1(8), 1061–1073.
- Hartono, C., Wijaya, K. F., & Kartika, E. W. (2014). Analisa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan organizational citizenship behavior pada karyawan di restoran X Surabaya. *Journal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 124(1), 184–198.
- Huang, Y. D. (2015). Impact of Intrinsic Motivation on Organizational Commitment : An Islamic Banking Perspective. *International Business and Management*, 11(3), 31–44.
- Irefin, Mechanic, P., & Ali, M. (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational

- Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 33–41.
- Martin Perez, V., & Martin Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167–1185.
- Mathis, R., & Jackson, W. (2006). *Human Resources Development*. Prestasi Pustaka.
- Messner, W. (2013). Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 76–100.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Mizan, A. Z., Rugaiyah, R., & Nurjanah, N. (2018). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif Guru SMK Negeri Di Jakarta Selatan. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 3(2), 122–130.
- Mustafa, G., Ilyas, M., & Rehman, A. (2016). Do the Employees' Job Satisfaction interferes organizational Culture and Affective Commitment Relationship: Test of Bootstrap Meditation. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(5), 125–133.
- Nazmah, Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Analitika*, 6(2), 114–123.
- Nujjoo, A., & Meyer, I. (2012). The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–10.
- Puspitasari, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 20(1), 73.
- Raza, M. Y., Akhtar, M. W., Husnain, M., & Akhtar, M. S. (2015). The Impact of Intrinsic Motivation on Employee's Job Satisfaction. *Management and Organizational Studies*, 2(3).
- Sami, P., Sabri, U., Ilyas, M., & Amjad, Z. (2011). Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore Pirzada Sami Ullah Sabri. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24), 121–129.
- Samuel, Setyadi, D., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Afektif Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 94–144.
- Sapada, A. F. A., Modding, H. B., Gani, A., & Nujum, S. (2018). *The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance*. 28–36.
- Saragih, R., Luturlean, B. S., & Hadiyanto, F. (2020). Employee Job Satisfaction in Mediating the Relationship Between Work Motivation and Affective Commitment in

- Roof Tile Industry. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 21(1), 16–26.
- Setiawan, M. H., Prayekti, P., & Kurniawan, I. S. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Badan Usaha Milik Desa. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 11(1), 23–34.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180.
- Susmiati, & Sudarma, K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 79–87.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177.
- Tarjono. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediating. *Jurnal Ekonomak*, 5(3).
- Tjahjono, H., Palupi, M., & Yuasmara, P. (2015). Peran Pemeditasian Kepuasan Karir Pada Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Karir Pada Komitmen Afektif Karyawan Swasta Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Akmenika: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 12(1).
- Tolentino, R. C. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51–59.
- Wibowo. (2014). *Perilaku dalam Organisasi*. Rajawali Pers.
- Wiguna, M., & Raf, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Akuntan Pemerintah (Studi Empiris Pada Perwakilan Bpkp Provinsi Riau). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 1(2), 1–15.
- Yadav, M., & Rangnekar, S. (2015). Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship"Supervisory support and organizational citizenship behavior", Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical"A new simple shear deformation theory for free vibration analysis of isotropic and. *Iss International Journal of Organizational Analysis Engineering Computations Iss*, 3(3), 258–278.