

MOTIVASI DAN KOMITMEN KARYAWAN: IMPLIKASINYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DI PT. NAROTAMA SAKTI

Maria Shintya Dewi¹, Kosasih²

^{1,2}Universitas Sangga Buana

dewimariashintya@gmail.com, kosasih@usbykp.ac.id

Abstrak

Studi ini menyelidiki hubungan antara motivasi karyawan, komitmen organisasi, dan kualitas layanan di PT. NAROTAMA SAKTI, sebuah perusahaan berorientasi layanan di Indonesia. Penelitian ini didasarkan pada Teori Motivasi-Higiene Herzberg (1966) dan Model Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1997), yang menekankan bagaimana motivasi intrinsik-ekstrinsik dan komitmen afektif-normatif-kontinuitas memengaruhi persepsi kualitas layanan. Memahami hubungan ini penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Metode kuantitatif digunakan dengan kuesioner skala Likert (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang diberikan kepada 10 responden yang dipilih secara purposif, termasuk direktur, manajer menengah, dan kepala divisi. Analisis data melibatkan statistik deskriptif, korelasi Pearson, dan regresi linier berganda untuk memeriksa hubungan variabel. Skor rata-rata menunjukkan bahwa motivasi karyawan ($M = 3,78$) dan komitmen ($M = 4,13$) relatif tinggi, sementara kualitas layanan ($M = 3,82$) sedang. Hasil korelasi mengungkapkan hubungan yang lemah dan negatif antara motivasi dan kualitas layanan ($r = -0,472$), dan antara komitmen dan kualitas layanan ($r = -0,047$). Analisis regresi lebih lanjut menunjukkan bahwa baik motivasi ($\beta = -0,902$, $p = 0,192$) maupun komitmen ($\beta = -0,125$, $p = 0,793$) tidak memengaruhi kualitas layanan secara signifikan ($R^2 = 0,231$; $F = 1,052$; $p = 0,398$). Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen saja tidak menjamin kualitas layanan yang tinggi tanpa penyelarasan manajerial dan dukungan organisasi yang efektif. Studi ini menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas layanan memerlukan strategi terpadu yang menyelaraskan motivasi dan komitmen karyawan dengan sistem kinerja, pengakuan, dan praktik kepemimpinan.

Kata Kunci: *Motivasi, Komitmen, Kualitas Pelayanan, Penelitian Kuantitatif, Kinerja Karyawan*

Abstract

This study investigates the relationship between employee motivation, organizational commitment, and service quality at PT. Narotama Sakti, a service-oriented company in Indonesia. The research is grounded in Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (1966) and Meyer and Allen's Organizational Commitment Model (1997), emphasizing how intrinsic-extrinsic motivation and affective-normative-continuance commitment influences perceived service quality. Understanding these relationships is essential for improving employee performance and customer satisfaction in competitive business environments. A quantitative method was employed using a Likert-scale questionnaire (1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree) administered to 10 purposively selected respondents, including directors, middle managers, and division heads. Data analysis involved descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression to examine variable relationships. The mean scores indicate that employee motivation ($M = 3.78$) and commitment ($M = 4.13$) were relatively high, while service quality ($M = 3.82$) was moderate. correlation results revealed weak and negative relationships between motivation and service quality ($r = -0.472$), and between commitment and service quality ($r = -0.047$). Regression analysis further showed that both motivation ($\beta = -0.902$, $p = 0.192$) and commitment ($\beta = -0.125$, $p = 0.793$) did not significantly affect service quality ($R^2 = 0.231$; $F = 1.052$; $p = 0.398$). These findings suggest that motivation and commitment alone do not guarantee high service quality without effective managerial alignment and organizational support. The study concludes that enhancing service quality requires an integrated strategy that aligns employee motivation and commitment with performance systems, recognition, and leadership practices.

Keywords: *Motivation, Commitment, Service Quality, Quantitative Research, Employee Performance.*

@Jurnal Ners Prodi Sarjana Keperawatan & Profesi Ners FIK UP 2026

* Corresponding author :

Address : Jl. Khp Hasan Mustopa No.68, Cikutra, Kec. Cibeunying Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40124 Indonesia.

Email : dewimariashintya@gmail.com

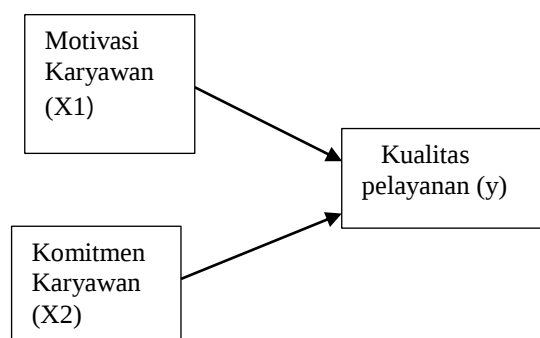
PENDAHULUAN

Motivasi, dan komitmen sumber daya manusia di dalamnya. Dalam konteks perusahaan jasa, manusia tidak hanya berperan dalam menjalankan kegiatan operasional tetapi juga sebagai ujung tombak yang menentukan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), kualitas layanan merupakan hasil interaksi antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual yang diberikan oleh penyedia layanan. Oleh karena itu, penguatan motivasi dan komitmen karyawan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif berbasis layanan. PT. Narotama Sakti, sebagai perusahaan jasa nasional yang berfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan, saat ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan kualitas layanannya di tengah persaingan yang semakin ketat. Meskipun berbagai program peningkatan kinerja telah dilaksanakan, seperti pemberian insentif, pelatihan, dan perbaikan sistem kerja, hasil evaluasi internal menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara upaya peningkatan motivasi dengan hasil yang tercermin dalam kualitas layanan. Fenomena ini menarik untuk dikaji lebih dalam untuk mengetahui hubungan empiris antara motivasi, komitmen, dan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Herzberg (1966) dalam teori dua faktornya menyatakan bahwa motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik seperti tanggung jawab dan pengakuan, maupun dari faktor ekstrinsik seperti kompensasi dan kondisi kerja. Ketika kedua faktor tersebut terpenuhi, karyawan akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pelayanan. Namun, motivasi yang tidak diarahkan pada tujuan organisasi dapat menyebabkan pergeseran orientasi kerja, di mana karyawan lebih berfokus pada kepentingan pribadi dibandingkan kepuasan pelanggan. Selain motivasi, komitmen organisasi juga berperan signifikan dalam menentukan kualitas pelayanan. Meyer dan Allen (1997) membedakan komitmen organisasi menjadi tiga dimensi: komitmen afektif (keterikatan emosional), komitmen normatif (rasa kewajiban moral), dan komitmen kontinyu (pertimbangan

rasional untuk tetap bertahan). Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Namun dalam praktiknya, tingkat komitmen tidak selalu sejalan dengan kualitas layanan, terutama jika tidak didukung oleh sistem kerja yang efektif dan kepemimpinan yang partisipatif (Robbins & Judge, 2017).

Dalam konteks PT. Narotama Sakti, berbagai kebijakan telah diterapkan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan, seperti memberikan penghargaan berbasis kinerja, mengembangkan jenjang karier, dan memperkuat budaya kerja kolaboratif. Namun, belum ada penelitian kuantitatif yang secara sistematis mengkaji sejauh mana faktor-faktor motivasi dan komitmen ini berdampak pada kualitas layanan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan gambaran empiris tentang hubungan antara variabel-variabel ini dan berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dari perspektif teoretis, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi layanan di Indonesia. Studi ini mencoba menguji model empiris yang menghubungkan motivasi dan komitmen dengan kualitas layanan. Hal ini sejalan dengan pandangan Luthans (2011), yang menyatakan bahwa perilaku kerja merupakan hasil interaksi antara karakteristik individu, lingkungan kerja, dan sistem organisasi.



Gambar 1. Model Penelitian Empiris

Berdasarkan teori dan kerangka berpikir yang digunakan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H₁: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi karyawan dengan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti.

- H₂: Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti.
- H₃: Motivasi karyawan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan di PT. Narotama Sakti.

Oleh karena itu, penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang pengaruh faktor psikologis terhadap kinerja layanan. Lebih lanjut, dari perspektif praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kebijakan manajerial di PT. Narotama Sakti. Temuan empiris mengenai pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kualitas layanan akan membantu manajemen dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih terarah. Misalnya, jika motivasi terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan, perusahaan dapat memprioritaskan program penguatan motivasi intrinsik dan pelatihan berbasis makna kerja.

Sebaliknya, jika komitmen terbukti lebih dominan, maka perlu dirancang suatu sistem untuk memperkuat keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berjudul "Motivasi dan Komitmen Karyawan: Implikasi terhadap Kualitas Layanan di PT. Narotama Sakti." Tujuan utamanya adalah menganalisis secara empiris pengaruh motivasi dan komitmen terhadap kualitas layanan melalui pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert dan melibatkan responden dari berbagai tingkatan (direktur, manajemen, dan kepala divisi), penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang valid dan relevan dengan kondisi aktual organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi ilmiah tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi PT. Narotama Sakti dalam meningkatkan kualitas layanan secara berkelanjutan.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional (*descriptive correlational research*). Penelitian kuantitatif dipilih karena bertujuan untuk mengukur dan menganalisis hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik yang diolah dengan metode statistik (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini memungkinkan

peneliti menguji hipotesis mengenai hubungan antara motivasi karyawan (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan kualitas layanan (Y) dengan tingkat ketepatan yang dapat digeneralisasikan. Sementara itu, desain deskriptif korelasional digunakan karena penelitian ini tidak berupaya memanipulasi variabel, melainkan ingin menggambarkan keadaan variabel-variabel sebagaimana adanya dan menganalisis hubungan di antara variabel tersebut (Creswell, 2016). Melalui desain ini, peneliti dapat mengetahui sejauh mana hubungan atau keterkaitan antara tingkat motivasi dan komitmen karyawan terhadap kualitas layanan yang dihasilkan di lingkungan kerja PT. Narotama Sakti.

Dengan demikian, jenis penelitian ini berfungsi ganda:

1. Deskriptif, untuk menggambarkan kondisi motivasi, komitmen, dan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti berdasarkan hasil pengukuran kuesioner; dan
2. Korelasional, untuk menguji kekuatan serta arah hubungan antarvariabel melalui teknik analisis statistik seperti korelasi Pearson dan regresi linier berganda.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data utama, yaitu data primer dan data sekunder, yang dikumpulkan dengan pendekatan kuantitatif untuk mendukung keakuratan analisis hubungan antara motivasi karyawan, komitmen organisasi, dan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti. Sumber data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari lapangan dan diperlukan pengolahan data dari sumber data pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung kepada narasumber, dalam hal ini kepada informan. Sedangkan, data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung dari berbagai tulisan (Suharsimi Arikunto, 2006). Dengan kombinasi data primer dan sekunder ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang komprehensif mengenai hubungan antara motivasi, komitmen, dan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti, serta menghasilkan dasar yang kuat bagi rekomendasi manajerial di bidang pengembangan sumber daya manusia.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa metode yang disesuaikan dengan pendekatan kuantitatif dan tujuan penelitian, yaitu untuk mengukur hubungan antara motivasi karyawan, komitmen organisasi, dan kualitas layanan di PT. Narotama Sakti secara objektif dan terukur. Berikut uraian teknik pengumpulan data yang digunakan:

1. Kuesioner (Angket)

Teknik utama dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner tertutup kepada responden yang telah ditentukan secara purposive sampling, yaitu 10 orang yang terdiri dari 2 direktur, 3 manajer menengah, dan 5 kepala divisi/unit kerja. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju), yang berisi pernyataan-pernyataan terkait:

- Motivasi karyawan (X_1): meliputi indikator motivasi intrinsik (kepuasan, tanggung jawab, pengembangan diri) dan ekstrinsik (penghargaan, kompensasi, pengakuan).
- Komitmen organisasi (X_2): mencakup dimensi afektif, normatif, dan kontinuan sesuai teori Meyer & Allen (1997).
- Kualitas layanan (Y): diukur berdasarkan konsistensi, ketepatan, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas.

Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh data kuantitatif yang mudah diukur, dibandingkan, dan dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2019).

2. Dokumentasi

Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan metode dokumentasi untuk memperoleh data sekunder dari sumber internal perusahaan. Data tersebut meliputi:

- Laporan kinerja tahunan,
- Data tingkat kepuasan pelanggan,
- Catatan pelatihan dan evaluasi pegawai,
- Kebijakan terkait sistem penghargaan dan motivasi kerja.

Metode ini digunakan untuk memperkuat dan memvalidasi hasil temuan dari data primer (Creswell, 2016). Dengan membandingkan hasil kuesioner dengan data aktual perusahaan, peneliti dapat menarik kesimpulan yang lebih akurat dan kontekstual.

3. Observasi Tidak Langsung (*Non-Participant Observation*)

Peneliti juga melakukan pengamatan tidak langsung terhadap aktivitas kerja dan perilaku karyawan di lingkungan PT. Narotama Sakti. Observasi ini digunakan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai situasi kerja, interaksi antarpegawai, dan pelaksanaan layanan tanpa ikut terlibat secara langsung dalam kegiatan tersebut (Moleong, 2018). Hasil observasi ini berfungsi sebagai pendukung interpretasi data kuantitatif, terutama dalam memahami konteks hubungan antara motivasi, komitmen, dan kualitas layanan.

Dengan kombinasi ketiga teknik tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memperoleh data yang valid, reliabel, dan komprehensif, sehingga hasil analisis mampu menggambarkan secara akurat hubungan antarvariabel yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

○ Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Singkatan Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan kelayakan pengukuran. Uji validitas dilakukan dengan teknik Korelasi Product Moment Pearson, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha (Ghozali, 2016). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai korelasi (r hitung) $> 0,30$ dan nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$, yang berarti setiap butir pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid dan reliabel. Dengan demikian, instrumen layak digunakan untuk mengukur variabel motivasi karyawan (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan kualitas layanan (Y).

○ Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan umum data dari ketiga variabel penelitian, meliputi nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, maksimum, dan median.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik	Motivasi	Komitmen	Kualitas Layanan
Jumlah (N)	10	10	10
Rata-rata (Mean)	3,78	4,13	3,82
Standar Deviasi	0,28	0,38	0,52
Minimum	3,38	3,41	3,06
Median	3,79	4,18	3,80
Maksimum	4,08	4,61	4,64

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, nilai rata-rata motivasi karyawan sebesar 3,78 dengan standar deviasi 0,28, menunjukkan bahwa tingkat motivasi karyawan tergolong tinggi dan relatif homogen. Nilai minimum dan maksimum yang tidak jauh berbeda (3,38–4,08) menunjukkan persepsi responden yang cenderung seragam terhadap faktor motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Narotama Sakti memiliki semangat kerja yang cukup tinggi serta terdorong oleh kepuasan pribadi maupun penghargaan eksternal (Herzberg, 1966). Variabel komitmen organisasi memiliki rata-rata 4,13 dengan standar deviasi 0,38, yang

berarti komitmen berada pada kategori sangat tinggi. Menurut Meyer dan Allen (1997), hal ini menunjukkan adanya komitmen afektif dan normatif yang kuat, di mana karyawan tidak hanya bertahan karena kewajiban, tetapi juga karena adanya keterikatan emosional terhadap organisasi. Sementara itu, variabel kualitas layanan memperoleh rata-rata 3,82 dengan standar deviasi 0,52, yang berarti persepsi karyawan terhadap kualitas layanan tergolong baik. Berdasarkan teori Servqual oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), hal ini menunjukkan bahwa dimensi reliability, responsiveness, dan assurance telah terimplementasi dengan cukup baik dalam pelayanan PT. Narotama Sakti, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan terutama dalam aspek kecepatan dan ketepatan layanan.

o Analisis Korelasi Pearson

Analisis korelasi dilakukan untuk mengukur arah dan kekuatan hubungan antarvariabel motivasi, komitmen, dan kualitas layanan.

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi Pearson

Variabel	Motivasi	Komitmen	Kualitas Layanan
Motivasi	1.000	-0.091	-0.472
Komitmen	-0.091	1.000	-0.047
Kualitas Layanan	-0.472	-0.047	1.000

Sumber: Hasil olahan SPSS 25 (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan komitmen bernilai $r = -0,091$, yang berarti hubungan sangat lemah dan negatif. Menurut Sugiyono (2019), nilai korelasi antara $-0,10$ hingga $+0,10$ termasuk kategori tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi tidak selalu diikuti dengan peningkatan komitmen organisasi.

Hubungan antara motivasi dan kualitas layanan menunjukkan nilai $r = -0,472$, yang berarti hubungan negatif sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kualitas layanan. Menurut Robbins dan Judge (2017), hal ini dapat terjadi ketika motivasi lebih berfokus pada pencapaian individu atau penghargaan pribadi, sehingga mengurangi perhatian terhadap orientasi pelayanan. Sementara itu, hubungan antara komitmen dan kualitas layanan menunjukkan nilai $r = -0,047$, menandakan hubungan yang sangat lemah. Meskipun tingkat komitmen tinggi, hal ini tidak serta-merta meningkatkan kualitas layanan.

Komitmen cenderung berkaitan dengan loyalitas jangka panjang (Meyer & Allen, 1997), sedangkan kualitas layanan dipengaruhi oleh faktor situasional seperti pelatihan, sistem kerja, dan dukungan sumber daya.

o Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi (X_1) dan komitmen (X_2) terhadap kualitas layanan (Y) secara simultan dan parsial.

Tabel 3. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien	Std. Error	t	Sig. (p)
Konstanta	7,749	3,157	2,455	0,044
Motivasi (X_1)	-0,902	0,625	-1,444	0,192
Komitmen (X_2)	-0,125	0,456	-0,273	0,793

Sumber: Hasil olahan SPSS 25 (2025)

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 7,749 - 0,902X_1 - 0,125X_2$$

Interpretasi hasil menunjukkan bahwa:

- Koefisien motivasi ($\beta = -0,902$; $p = 0,192 > 0,05$) berarti motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa faktor-faktor eksternal seperti gaji dan penghargaan hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kinerja layanan.
- Koefisien komitmen ($\beta = -0,125$; $p = 0,793 > 0,05$) juga menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kualitas layanan. Komitmen organisasi mencerminkan loyalitas jangka panjang, namun tidak selalu terwujud dalam perilaku pelayanan sehari-hari (Meyer & Allen, 1997).

Nilai $R^2 = 0,231$ menunjukkan bahwa hanya 23,1% variasi kualitas layanan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi dan komitmen, sedangkan 76,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem pelatihan. Hasil uji F ($F = 1,052$; $\text{Sig.} = 0,398$) menunjukkan bahwa model regresi secara simultan tidak signifikan ($p > 0,05$), sehingga kedua variabel independen tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap kualitas layanan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi ($M = 3,78$), komitmen ($M = 4,13$), dan kualitas layanan ($M = 3,82$) pada PT. Narotama Sakti berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa secara umum karyawan PT. Narotama Sakti memiliki dorongan kerja yang kuat, loyalitas tinggi terhadap organisasi, serta persepsi positif terhadap mutu layanan yang diberikan perusahaan. Namun demikian, hasil analisis korelasi dan regresi menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan kualitas layanan bersifat negatif dan tidak signifikan ($r = -0,472$; $p = 0,192$), demikian pula antara komitmen dan kualitas layanan ($r = -0,047$; $p = 0,793$). Temuan ini menandakan bahwa meskipun tingkat motivasi dan komitmen tinggi, keduanya belum mampu secara langsung meningkatkan kualitas layanan yang diberikan karyawan.

Temuan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan bertentangan dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara keduanya (Robbins & Judge, 2017; Priyatno, 2018). Namun, fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Two-Factor Theory* dari Herzberg (1966), yang membedakan antara faktor motivator (intrinsik) dan hygiene (ekstrinsik). Apabila motivasi karyawan PT. Narotama Sakti lebih banyak bersumber dari faktor ekstrinsik seperti gaji, bonus, dan insentif, maka efeknya terhadap peningkatan kualitas layanan cenderung bersifat sementara dan tidak mendalam. Hal ini sejalan dengan pandangan Herzberg bahwa faktor ekstrinsik hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak selalu menciptakan peningkatan kinerja jangka panjang. Selain itu, motivasi yang tinggi tetapi tidak terarah dapat menimbulkan efek paradoks. Berdasarkan teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2017), motivasi yang berfokus pada pencapaian individu kadang dapat mengabaikan tujuan pelayanan kolektif. Kondisi ini mungkin terjadi di PT. NAROTAMA SAKTI, di mana sebagian karyawan lebih fokus pada pencapaian target pribadi dibanding kepuasan pelanggan, sehingga kualitas layanan tidak meningkat seiring dengan tingginya motivasi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Padahal, secara teoritis, Meyer dan Allen (1997) menyebutkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan perilaku

kerja positif, termasuk pelayanan yang lebih baik. Namun, hasil ini menunjukkan bahwa bentuk komitmen yang dominan di PT. Narotama Sakti mungkin adalah *continuance commitment* yaitu keterikatan karena kebutuhan ekonomi atau takut kehilangan pekerjaan bukan komitmen afektif. Karyawan yang bertahan karena alasan kebutuhan, bukan karena rasa memiliki terhadap organisasi, cenderung tidak menunjukkan performa ekstra dalam memberikan layanan. Selain itu, faktor sistem kerja dan dukungan organisasi juga dapat menjadi variabel mediasi yang tidak diukur dalam penelitian ini. Sejalan dengan temuan Luthans (2011), komitmen organisasi yang tinggi baru berdampak positif terhadap kualitas layanan jika disertai dengan iklim kerja yang mendukung serta kepemimpinan partisipatif yang mampu mengarahkan energi komitmen tersebut pada tujuan pelayanan.

Korelasi negatif antara motivasi dan komitmen ($r = -0,091$) menunjukkan bahwa kedua variabel ini tidak berjalan secara sinergis di PT. Narotama Sakti. Secara teoritis, motivasi dan komitmen seharusnya saling memperkuat motivasi yang tinggi meningkatkan komitmen, dan komitmen memperkuat konsistensi motivasi (Meyer & Herscovitch, 2001). Namun, kondisi di PT. Narotama Sakti menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya penyelarasan sistem penghargaan dan arah strategis perusahaan. Menurut teori *Goal Alignment* (Locke & Latham, 2002), kinerja terbaik dicapai jika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi. Ketika tidak ada keselarasan, motivasi yang tinggi justru dapat menimbulkan frustrasi, menurunkan kolaborasi, dan berdampak negatif terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen PT. Narotama Sakti untuk memperkuat mekanisme penyelarasan melalui komunikasi internal, sistem evaluasi kinerja berbasis layanan, serta program penghargaan yang menekankan perilaku pelayanan.

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi manajemen PT. Narotama Sakti:

1. Fokus pada penyelarasan motivasi dan tujuan organisasi.

Perusahaan perlu memastikan bahwa sistem penghargaan dan promosi tidak hanya berbasis hasil individu, tetapi juga mencerminkan kontribusi terhadap kualitas layanan pelanggan.

2. Penguatan kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan yang memberi inspirasi, perhatian individu, dan dorongan untuk inovasi terbukti efektif dalam mengarahkan motivasi dan komitmen menuju perilaku pelayanan (Bass & Riggio, 2006).

3. Peningkatan pelatihan dan sistem umpan balik.

Karyawan perlu mendapatkan pelatihan tentang etika layanan, komunikasi interpersonal, dan manajemen emosi agar motivasi mereka diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang meningkatkan kualitas layanan.

4. Penciptaan iklim kerja partisipatif.

Menurut Robbins dan Judge (2017), lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi partisipasi, kolaborasi, dan kepercayaan tim akan meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil layanan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicatat, antara lain:

1. Ukuran sampel kecil ($n = 10$) yang menyebabkan rendahnya kekuatan statistik dan generalisasi hasil.
2. Variabel terbatas hanya mencakup motivasi dan komitmen, tanpa mempertimbangkan faktor mediasi seperti kepuasan kerja, budaya organisasi, atau gaya kepemimpinan.
3. Pendekatan kuantitatif tunggal, tanpa dukungan data kualitatif yang dapat memperkaya pemahaman terhadap konteks organisasi.

Keterbatasan ini memberikan peluang untuk penelitian lanjutan dengan desain yang lebih komprehensif dan jumlah responden yang lebih besar.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa motivasi dan komitmen merupakan faktor penting tetapi tidak berdiri sendiri dalam menentukan kualitas layanan. Diperlukan mekanisme organisasi yang mampu menghubungkan aspek psikologis karyawan dengan sistem manajemen layanan. Secara empiris, hasil ini menunjukkan bahwa PT. Narotama Sakti telah memiliki dasar motivasi dan komitmen yang kuat, namun belum sepenuhnya berhasil mengonversinya menjadi perilaku pelayanan unggul. Dengan demikian, hasil penelitian ini mempertegas relevansi teori Herzberg (1966) dan Meyer & Allen (1997), sekaligus menegaskan pentingnya pendekatan integratif yang mengaitkan motivasi, komitmen,

kepemimpinan, dan sistem kerja dalam membangun keunggulan layanan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis hasil dan diskusi maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi dan komitmen karyawan di PT. Narotama Sakti secara umum tergolong tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata motivasi sebesar 3,78 dan komitmen sebesar 4,13 pada skala Likert lima poin. Temuan ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki dorongan kerja yang kuat, baik yang bersumber dari motivasi intrinsik seperti tanggung jawab dan kepuasan kerja, maupun motivasi ekstrinsik seperti penghargaan dan kompensasi. Tingginya tingkat komitmen juga mencerminkan adanya ikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan. Sejalan dengan pandangan Meyer dan Allen (1997), komitmen yang kuat merupakan fondasi penting bagi keberlangsungan organisasi karena dapat menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas kerja.

2. Hasil analisis korelasi dan regresi menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Nilai koefisien korelasi antara motivasi dan kualitas layanan sebesar $-0,472$, sedangkan antara komitmen dan kualitas layanan sebesar $-0,047$, keduanya menunjukkan hubungan negatif yang lemah. Hasil uji regresi juga memperlihatkan nilai $p > 0,05$ untuk kedua variabel, yang berarti pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) bahwa motivasi dan komitmen tidak selalu berdampak langsung pada hasil kerja tertentu karena dapat dimediasi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja.

3. Hasil uji kelayakan model regresi memperkuat temuan tersebut, dengan nilai R -squared sebesar 0,231 dan Prob (F-statistic) sebesar 0,398, yang menunjukkan bahwa hanya 23,1% variasi kualitas layanan dapat dijelaskan oleh motivasi dan komitmen. Sementara itu, 76,9% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Menurut Ghazali (2016), nilai R^2 yang rendah menandakan bahwa model penelitian belum sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena yang diamati. Hal ini mengindikasikan

bahwa dalam konteks PT. Narotama Sakti, kualitas layanan lebih banyak dipengaruhi oleh sistem kerja, pelatihan, dukungan teknologi, dan budaya organisasi, bukan hanya oleh faktor psikologis individu seperti motivasi dan komitmen.

4. Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa hubungan antara faktor psikologis (motivasi dan komitmen) dan hasil kerja (kualitas layanan) bersifat tidak langsung. Temuan ini mendukung teori motivasi Herzberg (1966) dan teori perilaku organisasi Luthans (2011) yang menekankan bahwa perilaku kinerja merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor individu, situasional, dan sistemik. Secara praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi penting bagi manajemen PT. Narotama Sakti bahwa peningkatan kualitas layanan tidak cukup hanya dengan menumbuhkan motivasi dan komitmen, tetapi harus diiringi dengan penerapan kebijakan manajemen kinerja yang terpadu, seperti pelatihan berbasis layanan, sistem penghargaan yang adil, serta budaya kerja yang berorientasi pada pelanggan. Sejalan dengan pandangan Kotler dan Keller (2016), kualitas layanan merupakan hasil sinergi antara people (orang), process (proses), dan system (sistem). Oleh karena itu, strategi manajemen sumber daya manusia di PT. Narotama Sakti perlu difokuskan pada penyelarasan motivasi individu, komitmen organisasi, dan standar pelayanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi ke-4). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Priyatno, D. (2018). *Panduan praktis analisis data statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Riduwan. (2013). *Skala pengukuran variabel-variabel penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, quality, and satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan*

manajemen pegawai negeri sipil. Bandung: Refika Aditama.

Tjiptono, F. (2015). *Strategi pemasaran*. Yogyakarta: Andi.

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

Rangkuti, F. (2019). *Strategi promosi yang kreatif dan analisis kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.