

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA KLINIK XYZ DI JAKARTA**

Prisca Yaputri^{1*}, Innocentius Bernarto²

Universitas Pelita Harapan Jakarta^{1,2}

**Corresponding Author : prisca.yaputri@gmail.com*

ABSTRAK

Sebuah organisasi memiliki kebutuhan untuk mengukur kinerja karyawan dan juga mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Klinik XYZ di Jakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi yaitu seluruh karyawan yang bekerja dalam klinik XYZ berjumlah 52 orang yang juga dijadikan sebagai sampel penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner melalui *google form* dengan menggunakan skala likert. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. PLS-SEM. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,158), komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,334), motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,033), komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,492), kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,387), motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,021) dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* > 0 (0,021).

Kata kunci : kepuasan kerja, kinerja karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja

ABSTRACT

An organization has a need to measure employee performance and also know the factors that can influence employee performance. Some important factors that can influence employee performance are work motivation, job satisfaction and organizational commitment. This study was conducted to determine the effect of work motivation, job satisfaction, organizational commitment on employee performance at the XYZ Clinic in Jakarta. This study is a quantitative study with a population of all employees working in the XYZ clinic totaling 52 people who were also used as research samples. The data collection method was carried out by distributing questionnaires through Google Forms using a Likert scale. The data analysis method used in this study was PLS-SEM with the help of SmartPLS 3.0 software. PLS-SEM. From the research results, it was found that work motivation has a positive influence on employee performance with a path coefficient value > 0 (0.158), organizational commitment has a positive influence on performance with a path coefficient value > 0 (0.334), work motivation has a positive influence on job satisfaction with a path coefficient value > 0 (0.033), organizational commitment has a positive influence on job satisfaction with a path coefficient value > 0 (0.492), employee satisfaction has a positive influence on performance with a path coefficient value > 0 (0.387), work motivation has a positive influence on performance mediated by job satisfaction with a path coefficient value > 0 (0.021) and organizational commitment has a positive influence on performance mediated by job satisfaction with a path coefficient value > 0 (0.021).

Keywords : work motivation, job satisfaction, organizational commitment, employee performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah bisnis atau perusahaan supaya sebuah bisnis atau perusahaan dapat berjalan dengan baik. SDM

merupakan salah satu faktor penentu perkembangan dan suksesnya sebuah organisasi. Maka dari itu penting untuk mengetahui pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia ini memiliki fokus terhadap pengelolaan orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut, termasuk merekrut, melantik, meretensi, kesejahteraan, penilaian, pertumbuhan, pelatihan, pengembangan keterampilan, orientasi sikap, kompensasi, motivasi, pensiun, dan lain-lain (Bhatnagar & Srivastava, 2012).

Walaupun komponen di dalam pengelolaan SDM sangat banyak dan saling berkaitan, secara kasar dapat dibagi menjadi enam kategori. Yang pertama adalah perencanaan SDM yang disusun untuk mengetahui strategi yang akan dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini termasuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas SDM yang tepat pada waktu yang tepat. Kedua, rekrutmen dan alokasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang dibutuhkan. Ketiga, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. Keempat, manajemen kinerja SDM yang dilakukan untuk memantau dan mengevaluasi pekerjaan karyawan. Kelima, manajemen kompensasi yang dilakukan untuk mengetahui imbalan yang sesuai yang akan diberikan pada karyawan atas hasil kerja mereka dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Keenam, manajemen hubungan karyawan, yang termasuk kultur organisasi dan hubungan antara karyawan dalam sebuah organisasi (Qin et al., 2023).

Manajemen kinerja SDM dalam sebuah fasilitas pelayanan kesehatan memiliki dampak yang penting terhadap kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan, sangat penting untuk memperhatikan kualitas SDM dari awal (Bhatnagar & Srivastava, 2012). Manajemen kinerja SDM merujuk kepada proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur dan meningkatkan performa individu, tim maupun organisasi dan memastikan kinerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Secara umum manajemen kinerja ini memiliki tiga fungsi utama, yaitu: secara strategis untuk mencapai tujuan strategi sebuah organisasi, secara administrasi untuk membantu organisasi dalam mengambil keputusan penting mengenai gaji karyawan, promosi dan penghargaan yang dapat diberikan, dan yang terakhir adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan memberi tahu cara untuk meningkatkan kinerja mereka lebih lanjut (Madlabana et al., 2020).

Oleh karena itu, sebuah organisasi memiliki kebutuhan untuk mengukur kinerja karyawan dan juga mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut. Beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Motivasi kerja merupakan sebuah kumpulan faktor intrinsik maupun ekstrinsik yang mendorong seorang individu untuk mencapai tujuan mereka dalam sebuah organisasi (Ryan & Deci, 2000). Orang yang termotivasi akan memberikan perhatian lebih pada pekerjaannya sehingga meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan (Alshmemri et al., 2017). Kepuasan kerja merupakan sebuah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja individu tersebut (Locke, 1976). Dalam pemberian pelayanan kesehatan, karyawan dengan kepuasan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja mereka serta bekerja di organisasi tersebut untuk jangka waktu yang lebih lama (Lu et al., 2012). Komitmen organisasi merupakan sebuah keterkaitan emosi yang dirasakan karyawan terhadap organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang lebih tinggi pada umumnya dikaitkan dengan perasaan untuk tetap berada di organisasi tersebut dan juga untuk berkontribusi terhadap tujuan dan kesuksesan organisasi tersebut (Meyer & Allen, 2004).

Penelitian ini dilaksanakan di Klinik XYZ di Jakarta yang merupakan salah satu klinik utama di Jakarta. Pelayanan pada klinik ini diberikan oleh tenaga kesehatan termasuk dokter spesialis, dokter umum, dan perawat. Klinik XYZ menyadari bahwa telah terjadi peningkatan angka karyawan yang telat masuk kerja setiap harinya, hal ini dapat berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Pada klinik XYZ, manajemen menetapkan jam masuk kerja dengan toleransi waktu 10 menit setelah waktu yang ditentukan. Manajemen

klinik XYZ memiliki sasaran kurang dari lima persen (5%) karyawan datang telat untuk lebih dari lima kali setiap bulannya. Walaupun begitu berdasarkan data yang mereka peroleh dari absen sidik jari menunjukkan bahwa dari total 52 orang yang bekerja di klinik XYZ, 11 orang (21%) datang telat setiap harinya, yang menunjukkan statistik yang jauh dari harapan manajemen. Klinik XYZ berharap dapat mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dengan lebih objektif, serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tersebut sehingga dapat mengurangi karyawan yang datang telat setiap harinya. Selain itu klinik XYZ akan mendapatkan gambaran yang lebih baik mengenai kinerja karyawan yang ada serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga manajemen dapat membuat penyesuaian ataupun keputusan yang lebih terinformasi mengenai pengelolaan sumber daya manusia kedepannya.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Klinik XYZ di Jakarta.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Berdasarkan periode waktu pengambilan data, penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian potong lintang (*cross-sectional study*). Penelitian ini mengambil data dalam satu periode tertentu saja dan data diambil hanya satu kali untuk setiap peserta, oleh kerena itu penelitian ini merupakan penelitian potong lintang. Data untuk penelitian ini diambil menggunakan lembar kuesioner yang di cetak maupun juga dengan menggunakan google form untuk memudahkan karyawan mengisi kuesioner. Target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja dalam klinik XYZ. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebesar 52 orang. Penelitian ini merupakan sensus terhadap seluruh karyawan sehingga jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini berupa 52 orang. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan adalah sampling jenuh, dimana akan diambil data dari seluruh populasi dari penelitian ini yang merupakan seluruh karyawan yang bekerja di klinik XYZ.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. PLS-SEM dipilih karena mampu menguji model yang kompleks serta cocok untuk analisis dengan jumlah sampel relatif kecil dan data yang tidak berdistribusi normal. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan *Second Order Construct* dengan model *disjoint (two-stage approach)*, yang digunakan ketika konstruk laten dibentuk oleh beberapa konstruk pertama (*first order*), seperti dalam variabel kinerja karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang terdiri dari beberapa dimensi indikator. Terdapat tiga analisis yang dilakukan dengan SEM-PLS yaitu model pengukuran (*outer model*), model structural (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

HASIL

Profil Responden

Berdasarkan hasil dari kuesioner, didapatkan profil karakteristik responden adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Profil Responden

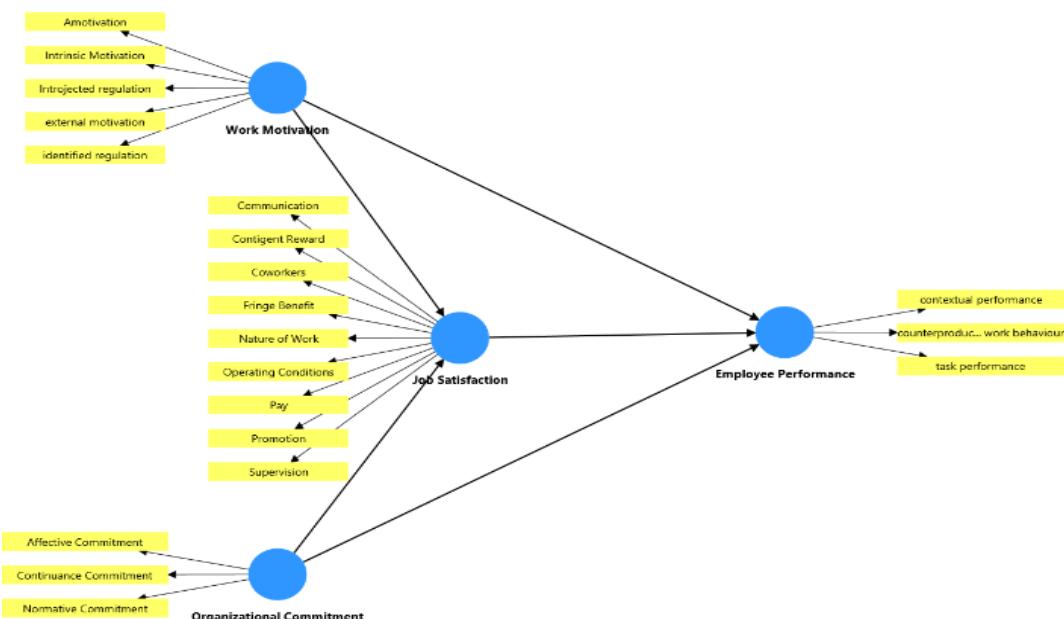
Profil Responden	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki Laki	8	15,38%
	Perempuan	44	84,62%
Usia	> 50 Tahun	13	25,00%
	41-50 Tahun	7	13,46%

	31-40 Tahun	16	30,77%
	20-30 Tahun	16	30,77%
Status Pernikahan	Menikah	39	75,00%
	Tidak menikah	13	25,00%
Pendidikan	Diploma	8	15,38%
	S1	34	65,38%
	S2	10	19,23%
Bidang Pekerjaan	Perawat	24	46,15%
	Apoteker	4	7,69%
	Dokter Umum	4	7,69%
	Dokter Spesialis	10	19,23%
	Lainnya	10	19,23%

Dari total 52 responden, mayoritas adalah perempuan yaitu sebanyak 44 orang (84,62%), sedangkan laki-laki hanya sebanyak 8 orang (15,38%). Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi perempuan dalam penelitian ini jauh lebih dominan dibandingkan laki-laki. Kemudian responden dalam penelitian ini memiliki rentang usia yang bervariasi. Kelompok usia terbanyak adalah rentang 31–40 tahun dan 20–30 tahun masing-masing sebanyak 16 orang (30,77%). Kelompok usia >50 tahun berjumlah 13 orang (25,00%), dan usia 41–50 tahun sebanyak 7 orang (13,46%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif.

Sebanyak 39 responden (75,00%) menjawab "Ya", sedangkan 13 responden (25,00%) menjawab "Tidak". Mayoritas responden sudah menikah. Mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 34 orang (65,38%). Responden dengan pendidikan Diploma berjumlah 8 orang (15,38%), dan yang memiliki pendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 10 orang (19,23%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi. Sebagian besar responden berasal dari profesi perawat, yaitu sebanyak 24 orang (46,15%). Disusul oleh dokter spesialis dan kategori lainnya masing-masing sebanyak 10 orang (19,23%), dokter umum dan apoteker masing-masing sebanyak 4 orang (7,69%). Variasi bidang pekerjaan ini memperkaya perspektif dalam menjawab instrumen penelitian.

Analisis Data Penelitian



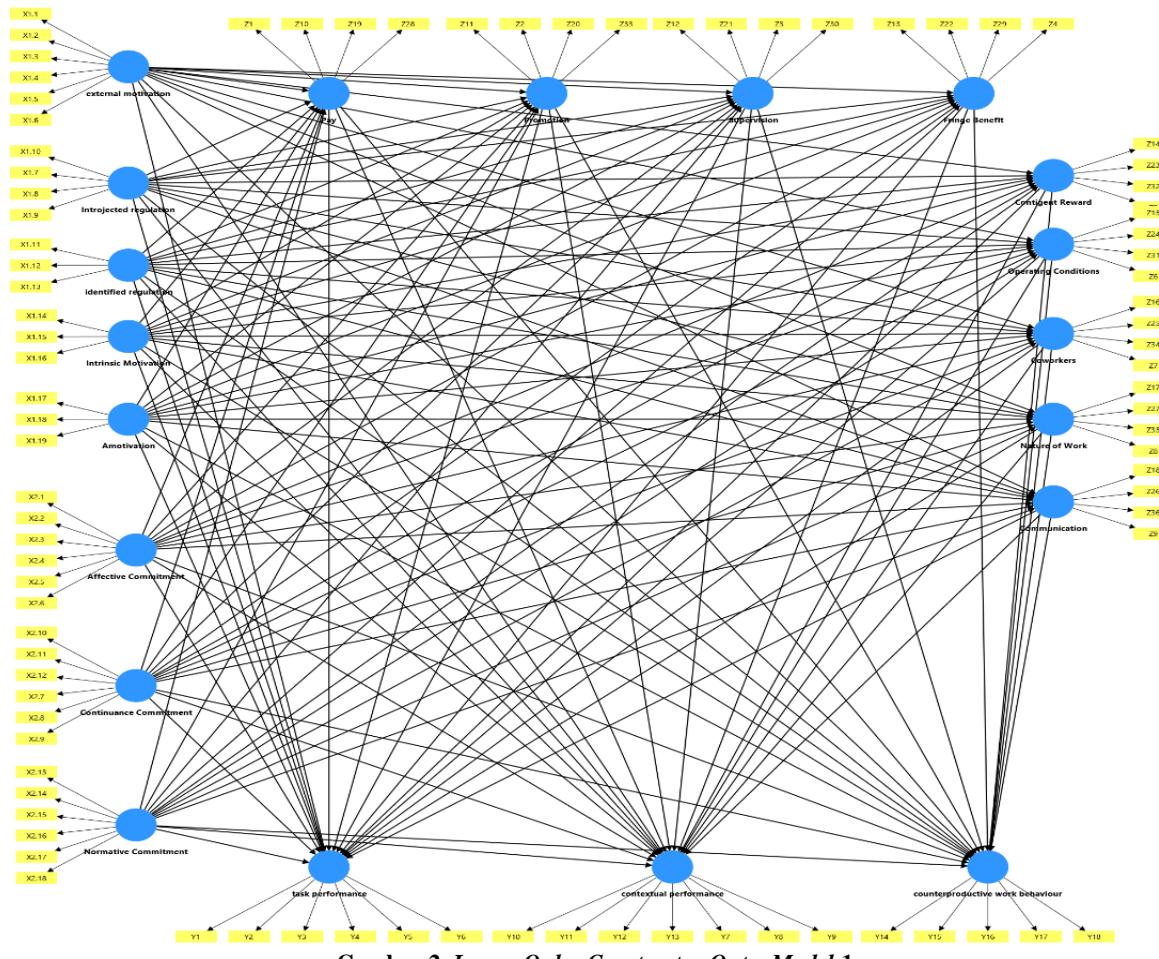
Gambar 1. Usulan Model Penelitian

Tahapan analisis dalam metode PLS terdiri dari dua bagian utama, yaitu analisis outer model dan analisis inner model. Analisis outer model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator-indikator dalam mengukur masing-masing variabel laten. Sedangkan analisis inner model bertujuan untuk melihat hubungan kausal antar variabel laten yang diteliti, termasuk menguji signifikansi dan kekuatan pengaruhnya. Melalui tahapan ini, dapat diketahui sejauh mana model penelitian yang dibangun dapat diterima secara statistik, serta bagaimana arah dan kekuatan hubungan antar variabel yang diteliti.

Outer Model

Dalam analisis outer model, terdapat tiga kriteria utama yang harus diperhatikan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian bersifat valid dan reliabel, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Pada penelitian ini *convergent validity* yang digunakan adalah *convergent validity lower order construct* dan *convergent validity higher order construct*. Pertama, *convergent validity* bertujuan untuk menguji apakah setiap indikator dalam suatu konstruk benar-benar mampu mencerminkan konstruk yang diukur. Pengujian dilakukan melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dianggap memenuhi *convergent validity* apabila memiliki nilai loading sebesar $\geq 0,70$, meskipun pada penelitian eksploratif nilai antara 0,4-0,7 masih dapat diterima. Selain itu, nilai AVE untuk masing-masing konstruk harus $\geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya.

Convergent Validity Lower Order Construct



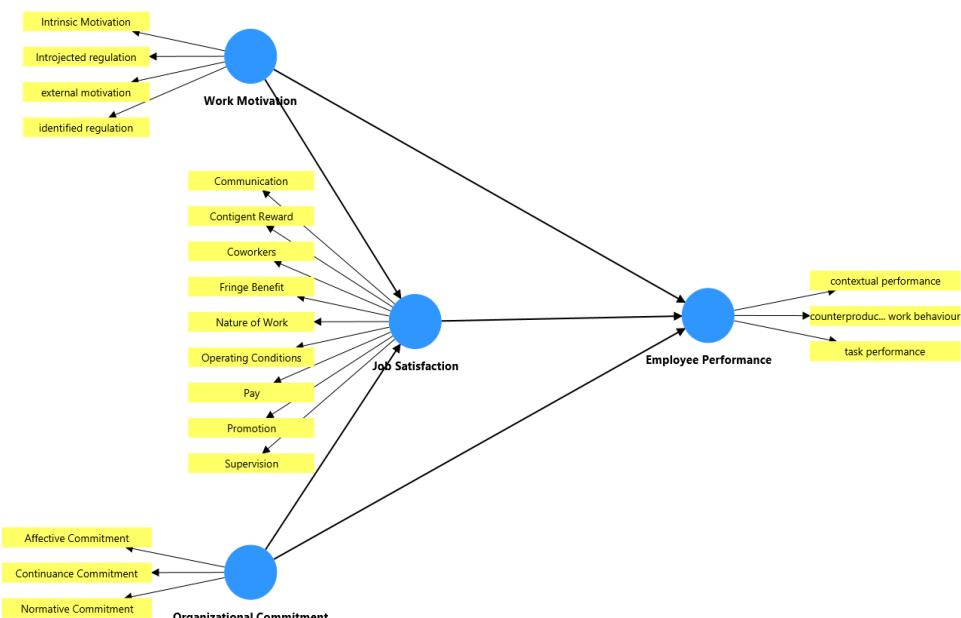
Gambar 2. Lower Order Construct – Outer Model 1

Pengukuran *outer model* yang diuji akan memberikan tingkat kevalidan tiap data. Sehingga, dalam hal ini penulis akan mengujinya dan mengeluarkan data yang tidak valid sampai dengan semua valid. Pengukuran *outer model* yang diuji untuk mendapatkan model terbaik yaitu usulan model dengan total 91 pernyataan.

Berdasarkan hasil uji *outer model* yang diuji akan memberikan tingkat kevalidan tiap data didapatkan hasil bahwa sebanyak 20 item pernyataan yang tidak memenuhi kriteria yaitu mendapatkan validitas diatas 0,4 maka dari itu disarankan untuk melakukan penghapusan dan kemudian melakukan perhitungan ulang agar nilai setiap indicator sesuai dengan nilai yang dicari. Sehingga total pernyataan yang memenuhi kriteria (*valid*) sebanyak 71 item.

Convergent Validity Higher Order Construct. Higher Order Construct

Konstruk yang dibentuk dari beberapa konstruk tingkat pertama atau dimensi. Konstruk tingkat tinggi memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan yang lebih kompleks dan hierarkis dalam model. Dalam PLS-SEM, pengujian validitas konvergen untuk higher order construct melibatkan dua tahap yakni yang pertama memastikan validitas konvergen antara indikator-indikator dengan masing-masing konstruk dimensi (tingkat pertama). Dan yang kedua yakni memastikan validitas konvergen antara konstruk dimensi dengan konstruk tingkat tinggi (Prasetya et al., 2023). Berdasarkan hasil pengujian yang pertama didapatkan hasil bahwa sebagian data yang telah memenuhi kriteria. Terdapat indikator item yang tidak memenuhi yaitu sebanyak 5 item pernyataan maka dari itu disarankan untuk melakukan penghapusan dan kemudian melakukan perhitungan ulang agar nilai setiap indikator sesuai dengan nilai yang dicari. Sehingga penulis mengukur model struktur dengan *outer loading* 2 sebagai berikut:



Gambar 3. Higher Order Construct – Outer Model 2

Hasil dari outer model merupakan hasil dari penghapusan 1 indikator yang dinyatakan tidak memenuhi kriteria yaitu mendapatkan validitas diatas 0,4. Jadi data yang digunakan untuk memperoleh model struktur *outer model* 2 diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Convergent Validity Higher Order Construct Model 2

Variabel	Dimensi	Convergent Validity	
		Outer Loading	AVE
Motivation (X1)	External Motivation	0.728	0.690

	<i>Introjected Regulation</i>	0.868	
	<i>Identified Regulation</i>	0.872	
	<i>Intrinsic Motivation</i>	0.847	
	<i>Amotivation</i>		
Komitmen (X2)	<i>Affective Commitment</i>	0.785	0.537
	<i>Continuance Commitment</i>	0.557	
	<i>Normative Commitment</i>	0.828	
Kepuasan Kerja (Z)	<i>Pay</i>	0.790	0.578
	<i>Promotion</i>	0.796	
	<i>Supervision</i>	0.683	
	<i>Fringe Benefit</i>	0.696	
	<i>Contingent Rewards</i>	0.644	
	<i>Operating Conditions</i>	0.779	
	<i>Coworkers</i>	0.790	
	<i>Nature Of Work</i>	0.761	
	<i>Communication</i>	0.874	
Kinerja (Y)	<i>Task Performance</i>	0.848	0.689
	<i>Contextual Performance</i>	0.900	
	<i>Counterproductive Work Behavior</i>	0.734	

Didapatkan hasil bahwa sebagian besar data telah memenuhi kriteria kevalidan yaitu mendapatkan validitas diatas 0,4 dan memiliki AVE diatas 0,05 memenuhi kriteria yang dianjurkan. Sehingga model struktur *outer loading* 2 digunakan sebagai model penelitian, yaitu sebagai berikut:

Discriminant Validity

Digunakan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda secara empiris dari konstruk lainnya dan tidak memiliki tumpang tindih dengan konstruk lain. Salah satu pendekatan untuk menguji *discriminant validity* adalah dengan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Di mana HTMT *inference* memiliki ambang batas nilai di bawah 0,90 untuk memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 3. Hasil Discriminant Validity Construct

	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Employee Performance</i>				
<i>Job Satisfaction</i>	0.664			
<i>Organizational Commitment</i>	0.817	0.666		
<i>Work Motivation</i>	0.460	0.257	0.525	

Hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria HTMT menunjukkan bahwa konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang memadai. Kriteria HTMT menyatakan bahwa nilai HTMT antar konstruk menunjukkan nilai di bawah ambang batas 0,90, yang berarti validitas diskriminan telah dipenuhi. Dapat diinterpretasikan yaitu secara komulatif dapat diputuskan yaitu setiap konstruk dalam model mampu membedakan dirinya dari konstruk lainnya, yang merupakan indikator validitas diskriminan yang baik.

Reliabilitas Konstruk (Construct Reliability)

Reliabilitas konstruk diukur menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* untuk melihat apakah konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat dinyatakan konstruk yang reliabel. Jika hasil pengujian pada kedua nilai $> 0,70$, maka konstruk dapat dinyatakan reliabel.

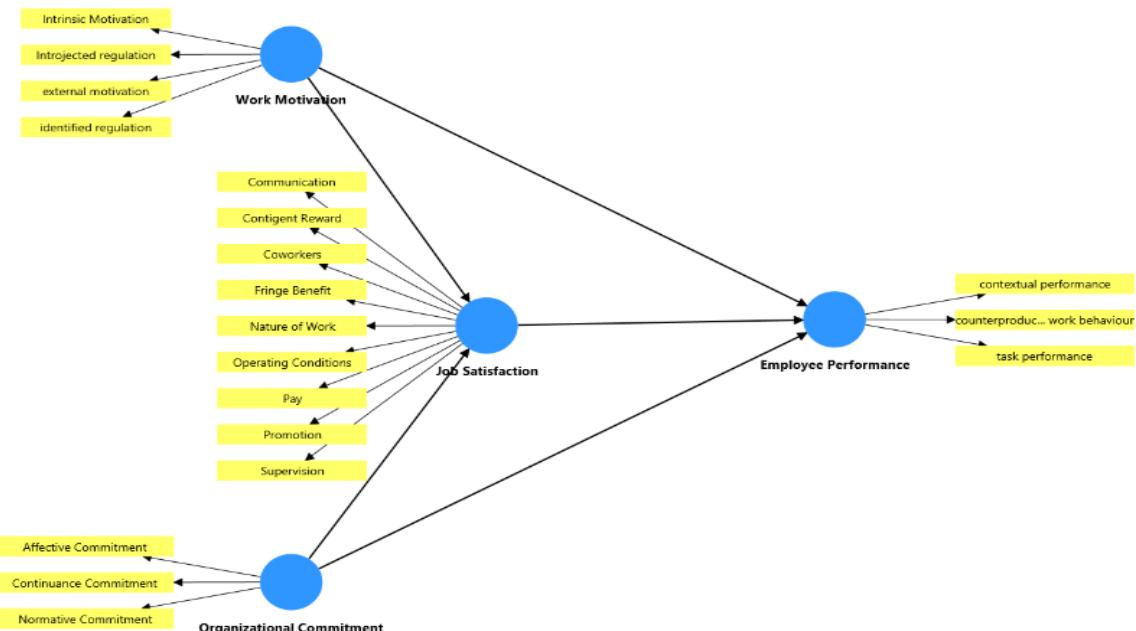
Tabel 4. Hasil Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
<i>Employee Performance</i>	0.774	0.869	dapat diandalkan
<i>Job Satisfaction</i>	0.908	0.924	dapat diandalkan
<i>Organizational Commitment</i>	0.756	0.772	dapat diandalkan
<i>Work Motivation</i>	0.850	0.899	dapat diandalkan

Berdasarkan tabel tersebut, hasil uji reliabilitas konstruk pada penelitian ini berada diatas 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan merupakan konstruk yang reliabel.

Inner Model

Analisis *path bootstrapping* digunakan untuk menilai hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel dalam sebuah model penelitian. Teknik ini memperkuat keandalan hasil dengan melakukan pengambilan sampel berulang dari dataset asli, yang memungkinkan penghitungan distribusi sampel dari berbagai estimasi statistik seperti *R-square*, *Mean*, *Standard Deviation* (STDEV), *T-values*, dan *P-values*. Selanjutnya didapatkan model struktural dalam analisis path koefisien, yaitu didapatkan gambar sebagai berikut:



Gambar 4. Hasil Model Path Coefficients

Dari gambar 4, hasil model *path coefficients* didapatkan pengaruh secara langsung yaitu sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian VIF

	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>Employee Performance</i>				
<i>Job Satisfaction</i>	1.344			
<i>Organizational Commitment</i>	1.509	1.184		
<i>Work Motivation</i>	1.185	1.184		

Kriteria dari penilaian VIF adalah apabila nilai $VIF < 3$ maka variabel tersebut tidak ada masalah multikolinearitas. Berdasarkan analisis VIF diatas diketahui bahwa nilai VIF dari seluruh variabel < 3 yang artinya seluruh variabel tidak terdapat masalah multikolinearitas. Selanjutnya, *R-square* memberikan informasi tentang sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. *Mean* mewakili nilai rata-rata dari estimasi koefisien jalur, sementara *STDEV* mengukur tingkat variasi atau ketidakpastian dari estimasi tersebut. *T-values* dan *P-values* digunakan untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan yang dianalisis, dengan *P-values* yang rendah ($< 0,05$) menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan.

Tabel 6. Hasil R square

Variabel	<i>R-square/ sample</i>	(Original	Keterangan
<i>Employee Performance</i>	0,485		<i>Weak prediction</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,256		<i>Weak prediction</i>

Berdasarkan hasil analisis model structural (*inner model*), diperoleh nilai *R-square* (R^2) pada konstruk endogen yang menunjukkan kemampuan konstruk eksogen dalam menelaskan variansi konstruk endogen. Kriteria dari *R-square* adalah $R^2 \geq 0,75$ – *substantial* (kuat), $R^2 > 0,50$ – *moderate* (sedang) dan $R^2 > 0,25$ – *weak* (lemah). Konstruk *Employee Performance* (kinerja karyawan) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,485, yang menunjukkan tingkat akurasi prediksi pada kategori *weak* atau lemah. Artinya, 48% variansi dalam *Employee Performance* (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen dalam model serta terdapat 52% variasi yang masih belum dapat dijelaskan yang berasal dari faktor-faktor lain di luar model. Kemudian *f-Square* pada SmartPLS digunakan untuk menilai besarnya pengaruh antar variabel, atau dengan kata lain, untuk menghitung *effect size* dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, *f-Square* menunjukkan seberapa besar perubahan nilai R-Square ketika variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model. Nilai *f-Square* dapat diinterpretasikan yakni < 0.02 : Efek kecil atau lemah, > 0.15 : Efek sedang dan > 0.35 : Efek besar atau kuat (Garson, 2016).

Tabel 7. Hasil F-Square

Variabel	<i>f-square</i> atau <i>original</i> <i>sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan	Signifikansi
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0.216	1.368	0.086	<i>moderate effect</i>	<i>significant</i>
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Employee Performance</i>	0.143	1.149	0.125	<i>small effect</i>	<i>significant</i>
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.274	1.616	0.053	<i>moderate effect</i>	<i>significant</i>
<i>Work Motivation</i> → <i>Employee Performance</i>	0.041	0.433	0.333	<i>small effect</i>	<i>significant</i>
<i>Work Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.001	0.019	0.492	<i>no effect</i>	<i>not significant</i>

Berdasarkan hasil analisis diatas menggambarkan pengaruh spesifik masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen yakni $f^2 \geq 0,02$ – pengaruh kecil, $f^2 \geq 0,15$ – pengaruh sedang dan $f^2 \geq 0,35$ – pengaruh besar. Berdasarkan hasil analisis *effect size (f-square)* yang didapat, diperoleh konstruk *job satisfaction* (kepuasan kerja) memiliki pengaruh sebesar 0,216 yaitu pengaruh sedang (*moderate effect*) terhadap *employee performance*.

Langkah berikutnya merupakan uji hipotesis. Uji hipotesis dengan *bootstrapping* dapat menganalisa pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membaca hasil *path coefficient* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikan t statistik. Pada umumnya pengujian hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai p-value signifikansi dengan menggunakan taraf kesalahan sebesar 5%. Sehingga pengambilan hipotesis H1 diterima jika nilai signifikansi *p value* lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya jika H0 diterima jika nilai signifikansi *p value* lebih besar dari 0,05 atau uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel $> 2,00$, dimana jika lebih besar maka hipotesis berpengaruh atau sebaliknya. Pada penelitian ini karena dilakukan sensus makayang dilihat hanya *path coefficient* dimana *path coefficient* lebih dari 0 menandakan hipotesis tersebut didukung.

Tabel 8. Uji Hipotesis Bootstrapping

Pengaruh Antar Variabel	Path Coefficient	Keterangan
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0.387	Hipotesis didukung
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Employee Performance</i>	0.334	Hipotesis didukung
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.492	Hipotesis didukung
<i>Work Motivation</i> → <i>Employee Performance</i>	0.158	Hipotesis didukung
<i>Work Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.033	Hipotesis didukung
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0.184	Hipotesis didukung
<i>Work Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0.021	Hipotesis didukung

Dalam SmartPLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan simulasi, dalam hal ini dilakukan dengan metode bootsraping terhadap sampel, pengujian dengan bootsraping juga dimaksud untuk meminimalkan masalah ketidak normalan data penelitian. Hal pengujian hipotesis dengan *bootstraping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut: Pertama, *Work Motivation* terbukti berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,158. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerjanya. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dinyatakan didukung. Kedua, *Organizational Commitment* juga berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,334. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) didukung.

Ketiga, *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,033. Walaupun pengaruhnya relatif kecil, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tetap berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) didukung. Keempat, *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,492. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) didukung. Kelima, *Job Satisfaction* terbukti berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,387. Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi

kepuasan kerja pegawai, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) didukung.

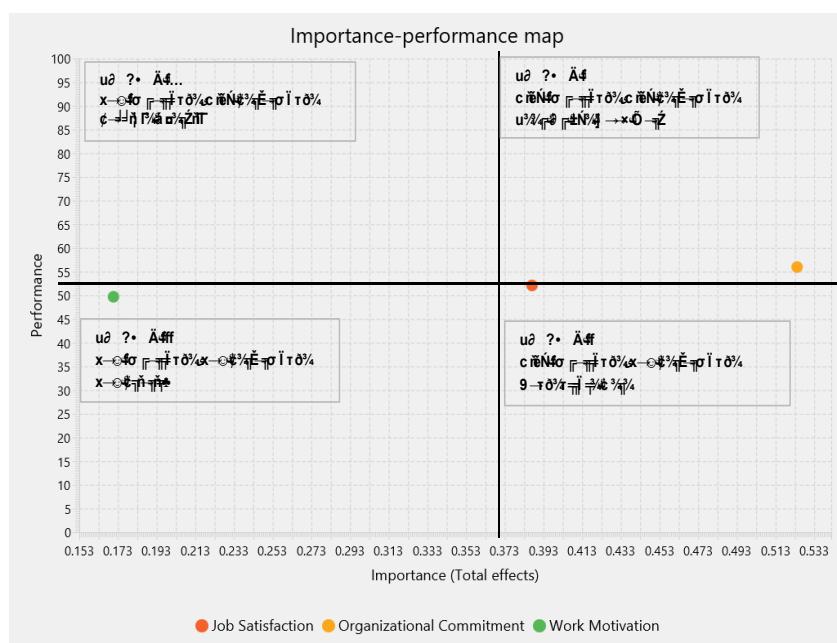
Keenam, hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,021. Artinya, meskipun kontribusinya relatif kecil, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang menguatkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) didukung. Ketujuh, *Job Satisfaction* juga memediasi pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,184. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) didukung.

Berdasarkan hasil *Importance-Performance Map Analysis* (IPMA) yang ditampilkan, diperoleh bahwa masing-masing variabel seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang berbeda-beda pada konstruk target kinerja karyawan. Dengan menggunakan IPMA masing-masing konstruk dapat diletakkan dalam empat kuadran prioritas pengelolaan.

Tabel 9. Importance-Performance Map Analysis

Konstruk Target (<i>Employee Performance</i>)	Importance	Performance	Interpretasi Hasil	Kuadran
All Predecessors				
<i>Job Satisfaction</i>	0,387	52,101	<i>High Importance</i>	<i>Low Performance</i>
<i>Organizational Commitment</i>	0,524	55,986	<i>High Importance</i>	<i>High Performance</i>
<i>Work Motivation</i>	0,170	49,704	<i>Low Importance</i>	<i>Low Performance</i>
Rerata	0,360	52,597		

Berdasarkan tabel 9, *Importance-Performance Map Analysis* dapat divisualisasikan yaitu sebagai berikut:



Gambar 5. Importancce-Performance Map

Konstruk kepuasan kerja memiliki nilai *importance* yang tinggi (0,387) namun memiliki *performance* yang relatif sedikit rendah (52,101), sehingga masuk kedalam kuadran II yang menandakan bahwa variabel tersebut penting namun performanya masih belum optimal. Sehingga konstruk kepuasan kerja memerlukan perhatian khusus karena peningkatan pada konstruk ini diprediksi akan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Konstruk komitmen organisasi memiliki nilai *importance* yang tinggi (0,524) dan nilai *performance* yang relatif tinggi (55,986), sehingga masuk kedalam kuadran I yang menandakan bahwa variabel tersebut penting dan performanya sudah optimal. Sehingga konstruk komitmen organisasi perlu dipertahankan. Konstruk motivasi kerja memiliki nilai *importance* yang rendah (0,170) dan nilai *performance* rendah (49,704), sehingga masuk kedalam kuadran III yang menandakan bahwa variabel tersebut merupakan variabel dengan prioritas rendah karena konstruk motivasi kerja tidak terlalu berkontribusi terhadap kinerja karyawan walaupun performanya masih belum optimal.

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, variabel Motivasi Kerja (X1) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan $0,158 > 0$ (0,033), hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa pihak klinik XYZ harus membangkitkan kinerja karyawan guna meningkatkan kinerja pegawai. Maka diharapkan klinik XYZ dapat memberikan perhatian lebih pada motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja pegawai di klinik XYZ dapat dipengaruhi oleh banyak faktor lainnya yang menjadikan pegawai mengalami penurunan motivasi kerja. Terjadinya konflik pribadi antara pegawai juga dapat mengakibatkan kurangnya motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, dan tidak adanya kesempatan promosi. Faktor-faktor motivasi kerja seperti gaji, hendaknya dapat di naikan seperti pemberian bonus bagi pegawai yang memiliki kinerja yang bagus, selain itu juga dapat diberikan tambahan dan tunjangan kesehatan sehingga pegawai merasa termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan (Akbar et al., 2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif, bersemangat, dan memiliki kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan $0,334 > 0$ (0,033). Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Temuan ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan karena berperan sebagai pengikat emosional dan moral yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis, terlihat bahwa Motivasi Kerja (X1) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai *path coefficient* $0,033 > 0$ (0,033). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini tidak secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Hal tersebut juga dapat dikarenakan usia responden

yang besar antara 20 sampai 40 tahun yang masih termasuk dalam usia produktif (Ahmad et al., 2025).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis, Komitmen Organisasi (X2) terbukti memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan nilai *path coefficient* $0,492 > 0$ (0,033). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka tingkat kepuasan kerja mereka juga cenderung meningkat. Komitmen organisasi meliputi aspek afektif, normatif, dan *continuance commitment*, yang kesemuanya berkontribusi dalam membangun kepuasan kerja. Komitmen afektif yang didasarkan pada rasa cinta dan keterikatan emosional terhadap organisasi, normatif commitment yang berkaitan dengan kewajiban moral, serta *continuance commitment* yang didasari pada kebutuhan untuk tetap bertahan di organisasi, secara bersama-sama memperkuat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk terus meningkatkan rasa keterikatan dan loyalitas karyawan melalui berbagai kebijakan, seperti pemberian penghargaan, pengembangan karier, serta komunikasi yang efektif agar kepuasan kerja dapat terjaga dan kinerja karyawan meningkat.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) nilai *path coefficient* $0,387 > 0$ (0,033). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, maka kinerja yang dihasilkan juga cenderung semakin baik. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, dan imbalan yang diterima cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk bekerja secara optimal. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal sehingga kinerja meningkat. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen, mengurangi absensi, dan meningkatkan loyalitas sehingga mendukung produktivitas kerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kondisi kerja, penghargaan, hubungan antar rekan kerja, dan peluang pengembangan karier agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan begitu, karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka demi pencapaian tujuan organisasi. Kepuasan kerja berperan sebagai salah satu kunci keberhasilan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja harus menjadi fokus dalam manajemen sumber daya manusia.

Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis jalur mediasi, pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan pengaruh yang positif. Hal ini terlihat dari nilai *path coefficient* $0,021 > 0$ (0,033). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan secara signifikan. Artinya, motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian dapat menghasilkan peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif, lebih berkomitmen, dan lebih cenderung bertahan dalam organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh (Lusri &

Siagian, 2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (X2) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai *path coefficient* $0,184 > 0$ ($0,033$). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan dalam penelitian ini. Adanya mediasi ini dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Komitmen mungkin memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap kinerja, misalnya melalui rasa tanggung jawab, loyalitas, atau keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong kinerja tanpa harus terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini menyarankan agar organisasi terus meningkatkan komitmen karyawan melalui berbagai program, seperti pengembangan karir, komunikasi organisasi yang efektif, dan penghargaan atas kontribusi karyawan, karena komitmen secara langsung dapat meningkatkan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan kinerja karyawan yang dicapai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin besar komitmen karyawan terhadap organisasi, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti motivasi kerja yang meningkat akan ikut serta meningkatkan kepuasan kerja. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menunjang peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan. Artinya, kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja signifikan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti berterimakasih kepada Universitas Pelita Harapan (UPH) serta dosen pembimbing yang terlibat atas dukungan dan partisipasinya selama proses pembuatan dari awal hingga akhir penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. S., Canon, S., & Abdul, I. (2025). YUME: *Journal of Management Pengaruh Karakteristik Pengalaman Usaha Tani Terhadap Produktivitas Usaha Jagung Di Desa Talaki Kecamatan Paleleh Kabupaten Buol*. 8(1), 156–163.
- Akbar, Irawan, H., Ansar, & Dahlan, S. S. (2022). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perdagangan Kota Makassar. *Asy-Syarikah*, 4(1), 1–

- 20.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). *The Nexus between Extrinsic Motivation and Employees' Retention; Do Compensation Packages and Flexible Working Hours Matter? Life Science Journal*, 14, 12–16.
- Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). *Job satisfaction in health-care organizations. Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75–78. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.110959>
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction. The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). *Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017–1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita citra prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 1–8. <https://media.neliti.com/media/publications/54167-ID-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja.pdf>
- Madlabana, C. Z., Mashamba-Thompson, T. P., & Petersen, I. (2020). *Performance management methods and practices among nurses in primary health care settings: a systematic scoping review protocol. Systematic Reviews*, 9(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-01294-w>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. University of Western Ontario*, 16.
- Prasetya, M. S., Nurhadi, M., Puspitaningrum, A. C., Arifianti, C., & Hudzaifah, A. H. (2023). Analisis Kualitas Website Perguruan Tinggi Sebagai Second- Order Construct Menggunakan Pendekatan PLS-SEM *Analysis of Higher Education Website Quality as a Second-Order Construct using the PLS-SEM Approach. TEKNIKA*, 12(2), 144–157. <https://doi.org/10.34148/teknika.v12i2.617>
- Qin, X., Huang, Y.-N., Hu, Z., Chen, K., Li, L., Wang, R. S., & Wang, B.-L. (2023). *Human resource management research in healthcare: a big data bibliometric study. Human Resources for Health*, 21(1), 94. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Routledge Handbook of Adapted Physical Education*, 55(1), 296–312. <https://doi.org/10.4324/9780429052675-23>