JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 17 Januari 2026 | **Revised:** 24 Januari 2026 | **Accepted:** 18 Maret 2026

Determinasi Kinerja Berbasis Motivasi dan Kepuasan: Pengujian Efek Moderasi Komitmen Emosional pada Tenaga Kependidikan di Lingkungan Pendidikan Tinggi

Yani Oktaviani[1], Rima Rahmayanti[2]
[1]Universitas Widyatama, Jawa Barat, Indonesia, yani.oktaviani@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Jawa Barat, Indonesia, rima.rahmayanti@widyatama.ac.id

Corresponding Author: yani.oktaviani@widyatama.ac.id[1]
Abstract: *This study analyzes the influence of work motivation and job satisfaction on employee performance with affective commitment as a moderating variable in non-academic staff at Faculty Y, University X. A quantitative approach with descriptive and verificative methods was employed, using a census technique with 63 respondents. Data were collected through a questionnaire and analyzed using SEM-PLS. The results indicate that work motivation has a positive and significant impact on employee performance, while job satisfaction shows a positive but statistically insignificant effect. The key finding of this study is that affective commitment functions as a significant moderating variable, strengthening the influence of both motivation and satisfaction on employee performance. This suggests that employees' emotional attachment to the organization serves as an important catalyst in transforming individual satisfaction and motivation into tangible work performance for the institution.*

Keywords: *Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance, Affective Commitment, Non-Teaching Staff*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel moderasi pada tenaga kependidikan non dosen pada fakultas Y di Universitas X. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif, menggunakan teknik sensus terhadap 63 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan. Temuan utama penelitian ini adalah bahwa komitmen afektif berfungsi sebagai variabel moderasi yang signifikan, memperkuat pengaruh motivasi dan kepuasan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi menjadi katalisator penting dalam mengubah kepuasan dan motivasi individu menjadi performa kerja yang nyata bagi institusi.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Afektif, Tenaga Kependidikan

PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan daya saing bangsa. Tenaga kependidikan (non-dosen) memegang peran penting dalam mendukung keberhasilan Tridharma perguruan tinggi, terutama dalam aspek administratif, teknis, dan manajerial. Namun, data Kemdikbud (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga kependidikan di Indonesia baru mencapai 72,3%, yang mencerminkan adanya potensi kinerja yang belum optimal. Universitas X, dengan 1.266 tenaga kependidikan tetap, mengalami fluktuasi kinerja yang signifikan setiap semester, khususnya di Fakultas Y, yang dapat berdampak pada kredibilitas layanan institusi.

Secara teoretis, kinerja yang fluktuatif ini dapat dijelaskan melalui interaksi antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Berdasarkan Teori Hierarki Maslow (Maslow, 2013) dan Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg, 2015), motivasi dan kepuasan kerja adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, efektivitas faktor-faktor ini sangat bergantung pada komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1990). Karyawan dengan motivasi tinggi namun komitmen afektif rendah cenderung bekerja secara transaksional, yang menyebabkan kinerja mereka rentan fluktuasi saat menghadapi perubahan atau tekanan kerja.

Meskipun banyak penelitian terkait kinerja SDM di pendidikan tinggi, terdapat gap pengetahuan yang signifikan. Pertama, tenaga kependidikan seringkali terabaikan dalam penelitian yang lebih fokus pada dosen. Kedua, sebagian besar penelitian hanya menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, sementara peran komitmen afektif sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh motivasi dan kepuasan terhadap kinerja masih jarang dieksplorasi. *Novelty* penelitian ini yaitu mengisi kekosongan pengetahuan terkait peran komitmen afektif sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara motivasi, kepuasan, dan kinerja tenaga kependidikan, yang belum banyak diteliti sebelumnya, serta memberikan kontribusi penting bagi manajemen SDM di perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menguji peran komitmen afektif sebagai variabel moderasi di Universitas X, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengelolaan SDM yang lebih stabil dan berkinerja unggul.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif dan verifikatif untuk menguji hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik. Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu waktu untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, yang membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal. Selain itu, penggunaan data *self-report* dan fokus pada satu fakultas juga menjadi keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam generalisasi hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah 63 tenaga kependidikan di Fakultas Y, Universitas X, yang terdiri dari pegawai negeri sipil dan pegawai tetap BHMN. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus, mengingat ukuran populasi yang terbatas. Karakteristik responden meliputi mayoritas laki-laki (50,8%), usia 25-35 tahun (42,9%), pendidikan Diploma IV / Strata 1 (57,10%), dan status pegawai tetap BHMN (58,7%). Pengumpulan data dilakukan secara daring melalui kuesioner elektronik yang disebarkan menggunakan *Google Form*.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup yang diadaptasi dari instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Variabel yang diukur meliputi Motivasi Kerja (Mc Clelland, 1988), Kepuasan Kerja (Armstrong & Taylor, 2014), Kinerja Karyawan (Mathis et al., 2011), dan Komitmen Afektif (Allen & Meyer, 1990), dengan menggunakan skala Likert 5 poin. Data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan yang mencakup dokumen kepegawaian, peraturan, dan jurnal ilmiah.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan SmartPLS versi 4. PLS-SEM dipilih karena

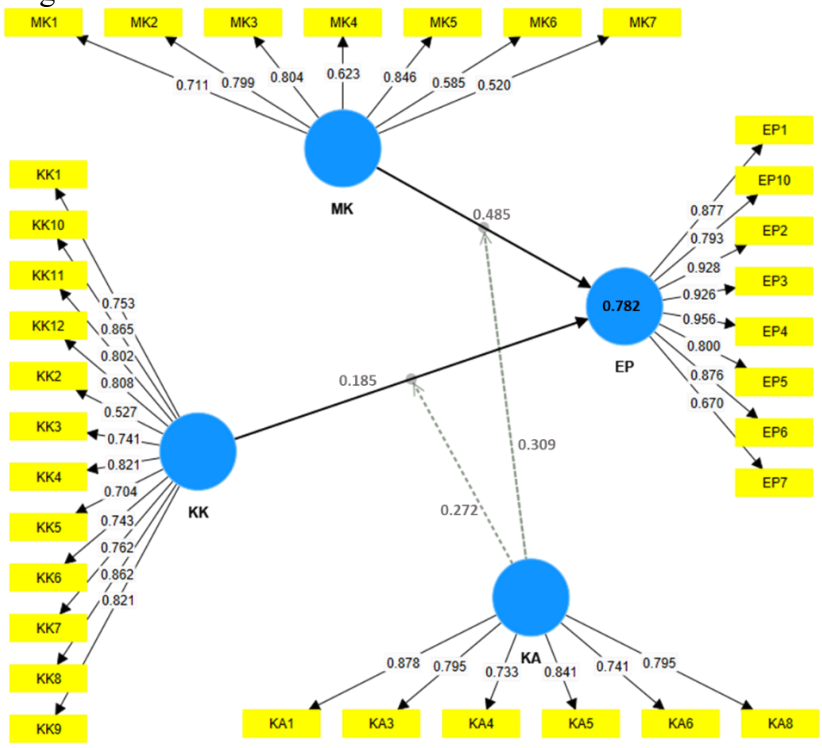
kemampuannya memodelkan variabel laten kompleks, tidak memerlukan data berdistribusi normal, serta sesuai dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang melibatkan variabel moderasi. Proses analisis terdiri dari dua tahap: pertama, evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen (meliputi uji *outer loading*, *composite reliability*, *Cronbach's alpha*, *Average Variance Extracted* (AVE), validitas konvergen dan diskriminan); kedua, evaluasi *inner model* untuk menguji hipotesis (menggunakan uji *bootstrapping* dengan 10.000 *subsample*, pengujian koefisien jalur, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), dan kekuatan prediktif model (*PLSpredict*)).

Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika, dengan menjamin kerahasiaan data responden dan memastikan partisipasi bersifat sukarela. Kuesioner dilengkapi dengan surat pengantar yang menjelaskan tujuan penelitian serta jaminan bahwa data yang diberikan akan digunakan hanya untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian secara akurat Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mengukur konsep yang dimaksud dengan akurat. Validitas konvergen diuji melalui *outer loading* indikator, yang sebaiknya ≥ 0,708, dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang diharapkan ≥ 0,50, menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikator (Hair et al., 2022b). Berdasarkan *output* SEM-PLS diperoleh bentuk model hubungan antar variabel yang ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 1. *Outer Loading*
Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil analisis *outer loading* (Gambar 1) menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki validitas konvergen yang memadai, dengan nilai *loading factor* yang konsisten melebihi ambang batas 0,50. Validitas diskriminan diuji melalui cross loading, dan temuan menunjukkan bahwa setiap indikator lebih berkorelasi dengan konstruk asalnya daripada dengan konstruk lain, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2022) Selain itu, perbandingan akar kuadrat dari AVE dengan koefisien korelasi antar-konstruk lainnya semakin memperkuat validitas konvergen.

Tabel 1. *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Kepuasan Kerja	0.673
Employee Performance	0.683
Motivasi Kerja	0.572
Komitmen Afektif	0.601

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil yang dipaparkan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki nilai di atas 0,50, menegaskan terpenuhinya kriteria validitas konvergen dan memastikan instrumen penelitian dapat dianalisis lebih lanjut dalam model struktural.

Tabel 2. *Fornell-Larcker Creation*

Variabel	*Employee Performance*	Komitmen Afektif	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja
Employee Performance	**0.820**			
Komitmen Afektif	0.775	**0.719**		
Kepuasan Kerja	0.564	0.567	**0.726**	
Motivasi Kerja	0.502	0.689	0.597	**0.708**

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil analisis validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa ketiga konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai, dengan nilai AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan kuadrat korelasi antar konstruk.

Tabel 3. Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Variabel	*Employee Performance*	Komitmen Afektif	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Komitmen Afektif x Motivasi Kerja
Komitmen Afektif	0.485				
Kepuasan Kerja	0.362	0.497			
Motivasi Kerja	0.256	0.338	0.344		
KA x MK	0.218	0.149	0.109	0.112	
KA x KK	0.195	0.181	0.176	0.167	0.161

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Analisis rasio HTMT menunjukkan bahwa semua pasangan konstruk memenuhi standar validitas diskriminan, dengan nilai berada di bawah batas 0,90 untuk variabel dengan kemiripan konseptual dan di bawah 0,85 untuk variabel spesifik. Dengan terpenuhinya prasyarat validitas konvergen dan diskriminan, model pengukuran dalam studi ini dapat dianggap valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi dan stabilitas internal konstruk, dengan mengacu pada *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4. Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite reliability*
Employee Performance	0.940	0.961
Komitmen Afektif	0.842	0.824
Kepuasan Kerja	0.946	0.955
Motivasi Kerja	0.832	0.864

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Nilai CR di atas 0,70 dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 mengonfirmasi bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang solid dan reliabilitas yang memenuhi standar penelitian sosial. Hasil estimasi menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa semua variabel dalam studi

ini memenuhi kriteria reliabilitas, mengukuhkan kredibilitas instrumen penelitian yang valid dan konsisten.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan integritas model dengan meninjau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada setiap variabel independen. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk independen memiliki koefisien VIF di bawah batas maksimal 5 dan idealnya di bawah 3, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2022).

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF
Komitmen Afektif → *Employee Performance*	2.158
Kepuasan Kerja → *Employee Performance*	1.728
Motivasi Kerja → *Employee Performance*	2.188
Komitmen Afektif × Motivasi Kerja → *Employee Performance*	1.389
Komitmen Afektif × Kepuasan Kerja → *Employee Performance*	2.014

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Temuan ini mengonfirmasi bahwa model penelitian terhindar dari masalah multikolinearitas, memastikan integritas hubungan antar variabel prediktor dan keandalan model untuk estimasi parameter tanpa risiko bias data.

Pengukuran Model Struktural

Evaluasi model struktural (uji *inner model*) dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel, mengukur signifikansi, dan menilai kekuatan prediktif model.

Tabel 6. Hasil Analisis R-*square*

Variabel	R-*square*	R-*square adjusted*
Employee Performance	0.799	0.782

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil pengujian menunjukkan nilai R-*square adjusted* sebesar 0,782 untuk konstruk *Employee Performance*, yang berarti variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, dengan Komitmen Afektif sebagai moderasi, dapat menjelaskan 78,2% varians kinerja karyawan. Sementara sisanya 21,8% dijelaskan oleh faktor lain. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), nilai R-*square* di atas 0,75 menunjukkan model dengan kekuatan prediktif yang kuat. Penggunaan R-*square* adjusted memberikan estimasi yang lebih akurat dan konservatif, menegaskan kontribusi signifikan model dalam menjelaskan performa tenaga kependidikan.

Effect Size (f^2)

Pengaruh setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen diukur menggunakan *effect size* (f^2), yang menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel dalam model struktural. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2022), nilai f^2 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing mengindikasikan pengaruh kecil, menengah, dan besar.

Tabel 7. Hasil Analisis *Effect Size* (f^2)

Variabel	*Employee Performance*
Kepuasan Kerja	0.157
Motivasi Kerja	0.453
Komitmen Afektif × Motivasi Kerja	0.268
Komitmen Afektif × Kepuasan Kerja	0.207

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil analisis menunjukkan Motivasi Kerja memiliki f² sebesar 0,453, yang tergolong pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Variabel interaksi Komitmen Afektif × Motivasi Kerja (0,268) dan Komitmen Afektif × Kepuasan Kerja (0,207) menunjukkan pengaruh menengah, sementara Kepuasan Kerja memiliki pengaruh kecil dengan f² sebesar 0,157. Temuan ini menegaskan bahwa Motivasi Kerja dan penguatan melalui Komitmen Afektif lebih berperan dalam meningkatkan performa kerja dibandingkan Kepuasan Kerja.

PLS predict

Agar model jalur PLS bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajerial, model perlu menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan, yang diuji menggunakan *PLSpredict*.

Tabel 8. Kekuatan Prediktif Model

Variabel	Q²*predict*	RMSE
Employee Performance	0.783	0.522

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil pengujian menunjukkan Q²predict sebesar 0,783 dan RMSE sebesar 0,522, yang mengindikasikan relevansi prediktif yang sangat baik. Nilai Q²*predict* yang tinggi menegaskan bahwa model ini tidak hanya menjelaskan hubungan antar-variabel secara statistik, tetapi juga memiliki akurasi tinggi dalam memprediksi indikator konstruk endogen. Dengan demikian, integrasi Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Afektif terbukti menjadi prediktor solid dan kredibel untuk memetakan performa tenaga kependidikan di Fakultas Y Universitas X.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menguji koefisien jalur (*path coefficient*) dan signifikansinya melalui *bootstrapping* untuk menentukan apakah hubungan antar konstruk sesuai dengan hipotesis.

Tabel 9. Hasil Analisis Jalur (*Path Coefficient*)

Variabel	*Path Coefficient*	T-*statistics*	P-*values*
KK → EP	0.185	0.587	0.086
MK → EP	0.485	4.533	0.000
KA × MK → EP	0.309	3.941	0.006
KA × KK → EP	0.272	2.174	0.031

Sumber: Hasil diolah dengan SmartPLS4 (2026)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (MK) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,485 dan P-*value* 0,000. Sebaliknya, Kepuasan Kerja (KK) tidak berpengaruh signifikan dengan P-*value* 0,086. Temuan penting lainnya adalah bahwa Komitmen Afektif (KA) berfungsi sebagai variabel moderasi yang signifikan, memperkuat pengaruh Motivasi Kerja (P-*value* = 0,006) dan Kepuasan Kerja (P-*value* = 0,031) terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan menjadi faktor kunci dalam mengonversi motivasi dan kepuasan kerja menjadi kinerja yang nyata.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (p-*value* = 0,000), yang menunjukkan bahwa dorongan berprestasi pada tenaga kependidikan di Fakultas Y secara langsung mempengaruhi kualitas output administratif dan layanan akademik. Fenomena ini sejalan dengan teori

determinasi diri yang dipaparkan oleh Guo (2023), di mana motivasi intrinsik menjadi penggerak perilaku kerja yang melampaui tugas formal.

Penelitian Afuan et al. (2024) serta Wulandany et al. (2023) juga mendukung bahwa lingkungan kerja yang memotivasi meningkatkan produktivitas. Dalam konteks pendidikan tinggi, temuan ini memperkuat studi yang dilakukan Sihombing (2021) serta Simangunsong & Sinaga (2024), yang menyatakan bahwa motivasi adalah mesin utama bagi tenaga kependidikan untuk menjaga ritme kerja di tengah beban birokrasi yang kompleks. Lebih lanjut, Lindrawati et al. (2025) menekankan bahwa motivasi yang dikombinasikan dengan disiplin menghasilkan performa berkelanjutan, yang juga teramati pada responden di Fakultas Y, Universitas X. Dengan demikian, temuan ini memperkuat teori Mc Clelland (1988) yang menekankan bahwa kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*), dan kekuasaan (*need for power*) dapat menjadi pendorong kinerja yang efektif dalam sektor layanan pendidikan tinggi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja (p-*value* = 0,086). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan aspek seperti gaji, lingkungan kerja, dan hubungan antar rekan kerja, kepuasan tersebut tidak cukup untuk meningkatkan kinerja secara langsung. Penelitian sebelumnya oleh Narwadan (2021), juga menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja, namun menegaskan bahwa faktor lain seperti komitmen dan motivasi lebih berperan penting dalam mendorong kinerja yang optimal. Putra & Setiawan (2024) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja pada tenaga kependidikan tidak selalu meningkatkan kinerja tanpa adanya motivasi yang cukup.

Temuan ini sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg, yang membedakan antara faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) dan faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja). Meskipun kepuasan terhadap faktor higienis dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal tersebut tidak cukup untuk mendorong kinerja tinggi tanpa adanya motivasi atau faktor penggerak lainnya. Selain itu, Subagya et al. (2023) berpendapat bahwa tanpa adanya manajemen talenta yang efektif, kepuasan kerja hanya berfungsi sebagai faktor pemuas emosional yang pasif. Ini menjelaskan mengapa di Fakultas Y, meskipun tingkat kepuasan kerja tinggi, hal tersebut belum cukup menjadi prediktor yang kuat untuk kinerja tanpa adanya variabel pengikat lainnya.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Moderasi

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan, dengan komitmen afektif berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh tersebut (p-*value* = 0,006). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja lebih kuat pada karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi, mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi. Temuan ini mendukung teori Komitmen Afektif Allen & Meyer (1990), yang menyatakan bahwa karyawan yang terikat emosional dengan organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara teoretis, hasil ini memperkuat pandangan bahwa komitmen afektif berfungsi sebagai penguat yang krusial dalam hubungan antara motivasi kerja dan kinerja, terutama dalam konteks pendidikan tinggi. Penelitian Baihaqi & Paulus (2020) dan Liana & Denjayanti (2022) juga menegaskan peran komitmen afektif sebagai moderasi yang meningkatkan pengaruh motivasi terhadap kinerja, yang mengindikasikan bahwa ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi dapat mengoptimalkan dampak positif dari motivasi.

Selain itu, teori motivasi Mc Clelland (1988) tentang kebutuhan individu untuk berprestasi, berafiliasi, dan memiliki kekuasaan menjelaskan bahwa motivasi yang didorong oleh kebutuhan-kebutuhan ini dapat meningkatkan kinerja. Namun, keberhasilan motivasi dalam meningkatkan kinerja akan lebih maksimal ketika didukung oleh komitmen afektif, yang mengarahkan karyawan untuk bekerja tidak hanya demi kepuasan pribadi tetapi juga demi kepentingan jangka panjang organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, temuan ini menegaskan pentingnya menciptakan ikatan emosional yang kuat antara tenaga kependidikan dan institusi, untuk memastikan peningkatan kinerja yang berkelanjutan dan mendalam.

Dengan demikian, implikasi teoretis dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pendorong kinerja individu, tetapi juga bahwa penguatan melalui komitmen afektif akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dalam konteks pendidikan tinggi, hal ini sangat relevan untuk merancang strategi manajerial yang mengintegrasikan pengelolaan motivasi dan komitmen afektif guna mencapai kinerja yang lebih baik dari tenaga kependidikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Moderasi

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa komitmen afektif secara signifikan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (p-*value* = 0,031). Meskipun kepuasan kerja sendiri tidak menunjukkan dampak signifikan, interaksi antara kepuasan kerja dan komitmen afektif mengubah dinamika tersebut, meningkatkan pengaruh positifnya terhadap kinerja. Temuan ini mendukung penelitian Mujianto & Indarto (2021) serta Wirama et al. (2022), yang menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan tinggi, produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan individu, tetapi juga oleh keterlibatan emosional karyawan dengan organisasi.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa dalam lingkungan pendidikan tinggi, komitmen afektif berfungsi sebagai jembatan antara kepuasan kerja dan kinerja, sebagaimana ditegaskan oleh Gimeno et al. (2025) dan Liana & Denjayanti (2022). Komitmen afektif tidak hanya memperkuat keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, tetapi juga mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan strategis institusi. Temuan ini juga relevan dengan penelitian Putra & Setiawan (2024), yang menyatakan bahwa meskipun kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja, pengaruhnya lebih maksimal jika dipadukan dengan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.

Penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja, melainkan perlu didukung oleh faktor moderasi seperti komitmen afektif, yang memperkuat dampaknya. Dalam konteks pendidikan tinggi, temuan ini menunjukkan bahwa mengelola komitmen afektif di kalangan tenaga kependidikan sangat penting untuk mendorong pencapaian kinerja unggul dan memastikan keberhasilan institusi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan faktor utama yang mendorong kinerja karyawan tenaga kependidikan non-dosen, sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Temuan utama penelitian ini adalah peran penting komitmen afektif sebagai variabel moderasi, yang mampu memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dan mengatasi celah pada pengaruh kepuasan kerja. Secara teoretis, temuan ini memperkuat teori komitmen afektif dan motivasi kerja, dengan menekankan pentingnya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja perlu dikelola melalui insentif berbasis kinerja dan umpan balik yang transparan, sementara komitmen afektif harus diperkuat dengan program penguatan budaya organisasi, seperti keterlibatan dalam

pengambilan keputusan dan pengakuan profesional. Kepuasan kerja dapat lebih efektif mempengaruhi kinerja jika didukung oleh komitmen emosional yang tinggi.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan desain *cross-sectional* dan sampel terbatas pada satu fakultas, yang membatasi generalisasi hasil. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi model yang lebih luas dengan sampel yang lebih variatif dan menggunakan desain longitudinal untuk mengidentifikasi hubungan kausal yang lebih mendalam.

REFERENSI

Abraham H. Maslow. (2013). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. PT. PBP.

Afuan, A., Hapzi Ali, & Zefriyenni. (2024). Determination of Performance Through Job Satisfaction: Competence, Motivation and Organizational Commitment at the Central Statistics Agency in West Sumatra. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, *4*(3), 662–667.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan page.

Baihaqi, A., & Paulus, A. C. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *10*(2), 127–141.

Gimeno, D. B. G., Geroy, C. A., & Prado, N. I. (2025). Employee Engagement, Job Satisfaction, Organizatinal Commitment on Productivity of Employees in Higher Education Setting. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *9*(3), 2285–2292.

Guo, M. (2023). Motivation at Work: An Analysis from The Self-Determination Theory Perspective. *SHS Web of Conferences*, *180*(03017), 1–5. https://doi.org/10.1051/shsconf/202318003017

Hair, Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022a). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

Hair, J. F., J., Hult, G. T. M., Ringle, Christian. M., & Sarstedt, M. (2022b). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Journal of Tourism Research* (Third Edition, Vol. 6, Issue 2). SAGE Publications, Inc.

Herzberg, F. (2015). Motivation-Hygiene Theory. *Organizational Behavior*, *1*(1), 61–74.

Liana, Y., & Denjayanti, R. N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada UMKM (Studi Pada UMKM Paguyuban Keripik Tempe Sanan Kota Malang). *Jurnal Manajemen Dirgantara*, *15*(2), 251–256.

Lindrawati, L., Hamdun, E. K., & Syahputra, H. (2025). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, *2*(12), 2795–2805.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2011). *Human Resources Management (p. 672)*. South-Western Cengage Learning.

Mc Clelland, D. (1988). *Human Motivation*. Cambridge. University Pres.

Mujianto, G. E., & Indarto, I. (2021). Moderasi Komitmen Afektif Terhadap Hubungan Masa Kerja dan Perceived External Prestige dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, *14*(1), 52–63.

Narwadan, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, *1*(2), 399–412.

Putra, I., & Setiawan, W. J. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, *2*(2), 226–244.

Sihombing, R. (2021). *Pengaruh Komitmen Tenaga Kependidikan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Motivasi pada Universitas HKBP Nommensen*. Universitas HKBP Nomensen.

Simangunsong, E., & Sinaga, D. F. (2024). Pengaruh Motivasi, Pengalaman Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan pada Universitas Katolik Santo Thomas. *KUKIMA: Kumpulan Karya Ilmiah Manajemen*, 293–309.

Subagya, S., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, *14*(1), 87–101. https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i1.8408

Wirama, I. K. Y., Yasa, P. N. S., & Putra, I. B. U. (2022). The Role of Organizational Commitment as A Mediation of The Influence Of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, *6*(12), 177–190.

Wulandany, W., Ghiffari, R. I., & Rahmayanti, R. (2023). The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance. *Management Analysis Journal*, *12*(2), 187–191.