

## ANALISIS PENGARUH MOTIVASI PERTUMBUHAN DAN ORGANIZATION-BASED SELF ESTEEM TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Veny Yenti, Ahyar Yuniawan <sup>1</sup>  
Email : [venyyenti@student.undip.ac.id](mailto:venyyenti@student.undip.ac.id)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Growth motivation organization-based self esteem are related with needs satisfaction issues that was proposed as one of ERG Theory and self concept of oneself in organization therefore it held an important role in forming employee's organizational commitment in their workplace. this research was designed in aiming the analyses and result implementation while studying the effect of growth motivation towards organizational commitment, the effect of obse towards organizational commitment. The effect of organizational commitment towards employee performances, the effect of growth motivation towards employee performances and obse towards employee performances.*

*Present study used 95 employees of PT.PLN as the sample for the research while the population has 200 employees in total. Kind of technique that was used to do the sampling was quota sampling. Method of analyse in present study was multiple regression linear analysis and also path analysis method that has been proven as one of method that can be used to determine the causality connection among variables. Present study also run validity and reliability testing, classic assumption testing, hypothesis testing with t test , f test and  $r^2$ test, sobel test was also used to perform a more reliable result caused by mediation effect.*

*Present study has several results in a form of statements which concludes that growth motivation and obse has a positive and significant effect towards organizational commitment, growth motivation and obse has a positive and significant effect towards employee performances, organizational commitment has a positive and significant effect towards employee performances, there is a mediation effect caused by organizational commitment as the intervening variable in relation between growth motivation and employee performances, last there is a mediation effect caused by organizational commitment as intervening variables in define the relation between obse and employee performances.*

*Keyword : growth motivation, organization-based self esteem, organizational commitment, employee performance*

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---

## PENDAHULUAN

Pengadaan sumber daya manusia yang berprestasi, inovatif dan mau bertumbuh adalah suatu hal yang mutlak harus dilakukan perusahaan di tengah zaman *milenial* ini, meskipun realisasinya tidaklah mudah. Untuk bisa menjadi karyawan yang berprestasi dan inovatif, seorang karyawan harus bisa menjadi pribadi yang lebih baik dan terpenuhi kebutuhan pertumbuhannya (*growth needs*). Perusahaan dapat mendukung kebutuhan bertumbuh (*growth needs*) karyawan dengan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk selalu mengembangkan diri dari waktu ke waktu.

Dalam kenyataannya, pemenuhan kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*) ini sangatlah sulit diwujudkan, dilihat dari tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda dari satu pekerjaan dan pekerjaan lainnya. Sebagai contoh, karyawan yang menduduki jabatan sebagai sekretaris, analis akuntansi, atau bahkan staff perusahaan seringkali hanya larut dalam pekerjaan yang tidak berbeda setiap harinya dan membuat mereka tidak berkesempatan untuk melakukan hal-hal menantang. Kurangnya kesempatan untuk mampu melakukan pekerjaan-pekerjaan lain dan memanfaatkan berbagai keterampilan dalam dirinyalah yang dinilai berdampak pada kinerja seorang karyawan yang cenderung monoton atau bahkan menurun.

Ditinjau dari sisi dukungan organisasi, karyawan yang merasa bahwa dirinya tidak terlalu diperlukan dalam organisasi cenderung menilai bahwa ia tidak memiliki kebanggaan diri (*self esteem*) yang tinggi. Suatu kesenjangan hubungan antara organisasi dan sumber daya manusia didalamnya dan ketidakcocokan individu akan tugas-tugasnya (*job description*) akan menimbulkan persepsi bahwa dirinya kurang bernilai dalam pekerjaan tersebut sehingga individu merasakan kebanggaan diri (*self esteem*) yang rendah. Ketidakmampuan karyawan dalam memenuhi ekspektasi organisasi serta beradaptasi dengan tujuan lingkungan dan pekerjaan didalamnya menjadi suatu alasan kuat mengapa banyak karyawan yang menilai keberhargaan dirinya sendiri dengan rendah.

Kebanggaan diri individu dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator konsep diri. Berbicara dalam konteks organisasi, konsep diri menjadi suatu hal yang memberikan pengaruh terhadap pekerjaan dan ambil andil dalam memunculkan karakter suatu organisasi (Uçar, 2010). Salah satu jenis konsep diri yang mampu menjelaskan perilaku organisasi secara konsisten adalah kebanggaan diri (*self esteem*) karena kemampuannya yang banyak digunakan untuk menyokong kehidupan sosial dan lingkungan kerja (Zeigler-Hill *et al*, 2010). Untuk memberikan ukuran yang lebih spesifik dalam mengukur kebanggaan diri karyawan dalam suatu organisasi, OBSE dinilai sebagai variabel yang paling tepat untuk menjadi variabel nilai dan konsep diri dalam penelitian ini.

Tidak menguatnya motivasi pertumbuhan dan kebanggaan diri karyawan akan berdampak terhadap kinerja yang akan dihasilkannya. Kinerja yang monoton bahkan menurun adalah tantangan paling umum yang dialami perusahaan terhadap karyawannya. Penurunan kinerja karyawan akan berdampak kepada produktivitas dan nilai perusahaan karena itu perusahaan harus mempelajari berbagai kemungkinan yang menyebabkan penurunan kinerja dalam diri karyawan bisa terjadi.

Kinerja karyawan dianggap sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi. Sehingga organisasi harus mampu memaksimalkan nilai kinerja positif karyawan dan meminimalisasikan nilai negatifnya. Selain itu kinerja dapat dilihat dari cara karyawan mengekspresikan komitmen, loyalitas, produktivitas, sikap, perilaku, serta upaya pengembangan diri dalam setiap tugas yang mereka kerjakan (Widhiastuti, 2014). Maka dari itu, upaya pengembangan atau pertumbuhan dari diri karyawan harus terus menerus diasah dan dikembangkan.

Ditinjau dari penelitian-penelitian sebelumnya, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil antara satu penelitian dan penelitian lainnya ketika mempelajari dan membahas pengaruh dari motivasi pertumbuhan, *organization-based self esteem* dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial. Adanya kesenjangan penelitian serta kurangnya penelitian lebih lanjut mengenai dampak motivasi pertumbuhan ERG Alderfer terhadap kinerja karyawan dan masih terbatasnya penelitian mengenai *organization-based self esteem* sebagai variabel pengukur konsep diri karyawan mengindikasikan bahwa penelitian ini perlu diangkat. Di sisi lain, hasil wawancara awal dengan manajer Sumber Daya Manusia PT.PLN menyatakan bahwa PT.PLN belum banyak mempelajari konsep diri serta dampak dari pemenuhan kebutuhan terhadap motivasi karyawannya sehingga penelitian lebih lanjut diperlukan.

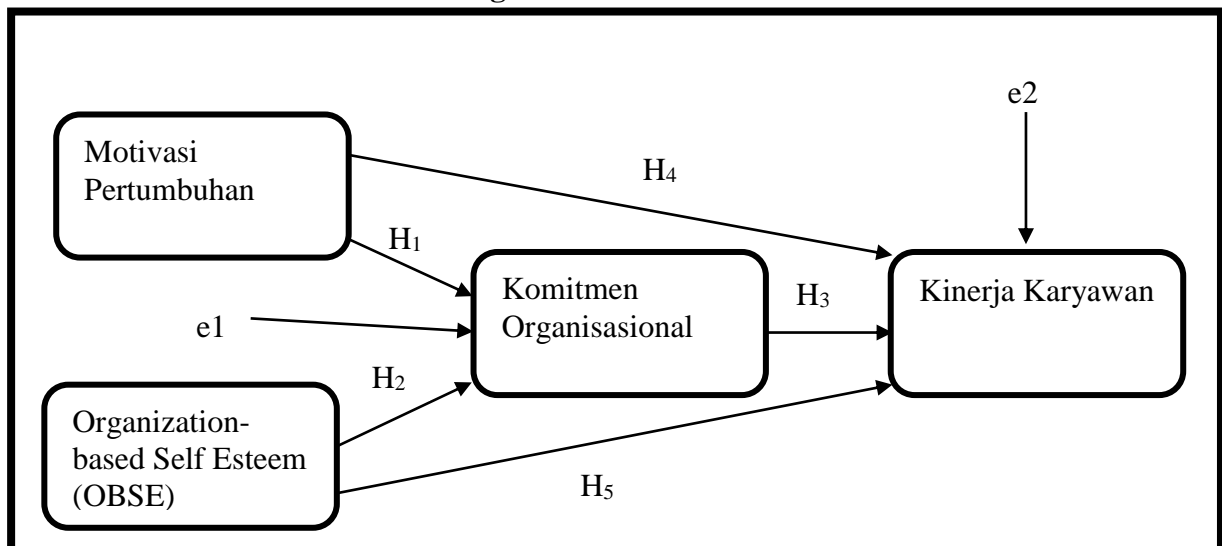
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara motivasi pertumbuhan terhadap komitmen organisasional, menganalisis pengaruh antara *organization-based self esteem* terhadap komitmen organisasional, menganalisis pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh antara motivasi pertumbuhan terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh antara *organization-based self esteem* terhadap kinerja karyawan.

### KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Penelitian ini menggunakan hubungan antara komponen nilai, komponen sikap kerja dan komponen perilaku sebagai kerangka penelitian. Alasan penggunaan kerangka ini adalah karena komponen nilai, sikap kerja dan perilaku merupakan suatu kerangka yang tersusun secara runtut atau selaras dalam perilaku organisasi. Karena nilai mempengaruhi perilaku di semua situasi, maka dari itu komponen sikap dibutuhkan sebagai pemediasi karena sikap mampu mempengaruhi perilaku dalam tingkat yang berbeda dalam cara dan konten yang lebih spesifik (Wibowo, 2013).

Kerangka penelitian teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Arnold (2002) dalam judul “*Compensation, esteem valence and job performance*” ; Gardner (2004) dalam judul “*Self Esteem Witihin the Work and Organizational Context*”.

### **Hubungan antara Motivasi Pertumbuhan terhadap Komitmen Organisasional**

Hubungan antara motivasi pertumbuhan dan komitmen organisasional dapat diteliti dengan meninjau elemen-elemen dari motivasi ERG yang dapat memberikan dampak terhadap komitmen organisasional. Pemuasan kebutuhan bertumbuh dapat terjadi apabila karyawan memiliki kesempatan untuk mengerjakan tugas-tugas menantang dalam pekerjaannya, kesempatan untuk belajar hal-hal baru dan merasakan perlibatan dalam pengambilan keputusan (Arnolds, 2005). Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa karyawan yang tidak didukung dengan pembelajaran berkelanjutan akan berdampak pada mengurangnya komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh C.A Arnolds pada tahun 2005 mengungkapkan bahwa motivasi pertumbuhan berdampak secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Pemenuhan kebutuhan tunjangan, kebutuhan berhubungan dengan karyawan lain serta kebutuhan pertumbuhan adalah hal-hal penting yang mampu berdampak kepada komitmen organisasional (Arnolds, 2005). Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa faktor-faktor pendukung motivasi pertumbuhan, seperti pengadaan pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan suatu bentuk dukungan yang dapat diberikan perusahaan terhadap karyawannya yang dapat menjadi faktor penguatan komitmen karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan Trivellas pada tahun 2011 turut mengemukakan bahwa motivasi ERG berpengaruh positif dan signifikan. Motivasi yang tinggi dalam organisasi akan membantu karyawan dalam membuat dan meningkatkan komitmen yang lebih jelas dan terarah. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa perusahaan dapat menggunakan motivasi sebagai alat manajer sumber daya manusia (*hrd*) dalam meningkatkan komitmen karyawan.

*H<sub>1</sub> : Motivasi pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.*

### **Hubungan antara Organization-based Self Esteem terhadap Komitmen Organisasional**

Pandangan karyawan terhadap organisasi turut mengambil peran dalam menentukan hubungan antara OBSE dan sikap kerja karyawan itu sendiri terlebih komitmen organisasionalnya (Gardner, 2013). Kebanggaan diri dalam organisasi atau *organization-based self esteem* sering disebut sebagai konseptualisasi diri yang dilakukan oleh karyawan terhadap dirinya sendiri. Konseptualisasi diri yang dimaksud adalah sebuah gambaran yang diciptakan karyawan dalam menilai dirinya dalam organisasi (Gardner, 2011).

Melalui pembelajaran terhadap beberapa literatur ditemukan bahwa terdapat adanya variabel-variabel dalam konteks organisasi yang memiliki hubungan dengan *organization-based self esteem* (Gardner, 2004). Adapun variabel-variabel tersebut adalah motivasi intrinsik, kepuasan kerja, kinerja dan komitmen organisasional (Gardner, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Donald G. Gardner dan Jon L. Pierce membuktikan bahwa *organization-based self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja di pabrik pengadaan perangkat keras dan perangkat lunak komputer (Gardner, 2013). Penelitian ini menemukan bahwa pandangan karyawan terhadap organisasi turut mengambil peran dalam menentukan hubungan antara OBSE dan sikap kerja karyawan itu sendiri.

Hubungan antara OBSE dan komitmen organisasional juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alexandra Panaccio dan Christian Vandenberghe yang mengungkapkan bahwa *Organization-based Self Esteem* (OBSE) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dalam organisasi (Panaccio, 2011)

*H<sub>2</sub> : Organization-based Self Esteem berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.*

### **Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Literatur membuktikan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasinya memiliki keyakinan bahwa mereka juga mampu mencapai tujuan organisasi dan karyawan tersebut juga siap untuk mengerahkan segala usaha terbaiknya agar organisasinya berhasil (Klein et al, 2012). Jika karyawan merasa bahwa ia mendapat perlakuan yang menguntungkan dari organisasi maka dengan sendirinya karyawan akan menunjukkan keterikatan dengan organisasi yang nantinya akan mempengaruhi produktivitas dan kinerjanya (De Cuyper dan De Witte, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Akram, dkk mengungkapkan suatu hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para dosen dari berbagai bidang dan kedudukan (Akram, 2017). Dalam penelitiannya Akram, dkk berpendapat bahwa komitmen organisasional merupakan variabel antededan yang sangat penting bagi variabel kinerja, hal ini dikarenakan saat individu merasa terikat dan berkomitmen dengan organisasinya maka individu tersebut akan lebih termotivasi, berdedikasi, terikat, efektif dan produktif terhadap kinerjanya (Akram, 2017).

*H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.*

### **Hubungan antara Motivasi Pertumbuhan dan Kinerja Karyawan**

Para ahli mengemukakan bahwa cara paling tepat untuk menguji motivasi individu adalah dengan meneliti hubungan antara teori kebutuhan dan kinerja individu tersebut (Wahba dan Bridwell, 1976 dalam Boshoff, 2002). Alderfer mendefinisikan motivasi pertumbuhan berdasarkan kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan bertumbuh (*growth needs*) karyawan. Adapun kebutuhan bertumbuh dikatakan mampu menyebabkan timbulnya motivasi pertumbuhan adalah ketika kebutuhan aktualisasi diri, pengembangan diri dan potensi karyawan terpenuhi (Boshoff, 2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Arnolds dan Boshoff menyimpulkan suatu hasil penelitian bahwa motivasi pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan variabel kebanggaan diri sebagai variabel yang mampu memediasi hubungan antara motivasi bertumbuh mempengaruhi kinerja manajer maupun karyawan di sektor perbankan, perdagangan dan pengadaan jasa. Peningkatan motivasi pertumbuhan dan kinerja karyawan dapat dicapai dengan mengizinkan karyawan untuk mengambil keputusan penting setiap hari dan memperluas kesempatannya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan menantang (Arnolds dan Boshoff, 2002).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nikolas Kakkos dan Panagiotis Trivellas mengungkapkan bahwa motivasi pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan teori motivasi ERG Alderfer dan stress kerja sebagai variabel independen yang menjadi penentu kinerja. Hanya motivasi pertumbuhan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan jika dibandingkan dua jenis motivasi lainnya motivasi eksistensi dan motivasi berhubungan (Trivellas, 2011).

*H<sub>4</sub> : Motivasi Pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.*

### **Hubungan antara Organization-based Self Esteem terhadap Kinerja Karyawan**

Kuatnya kebanggaan diri karyawan karena ia merupakan bagian dari sebuah organisasi akan menyebabkan adanya kinerja yang tinggi pula. Karyawan yang sadar akan nilai dirinya dalam organisasi cenderung memiliki kesadaran yang penuh akan tugas dan tanggung jawabnya sehingga karyawan akan berusaha melakukan segala pekerjaannya dengan baik (Indrayanto, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Adi Indrayanto mengungkapkan sebuah kesimpulan bahwa *organization-based self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) (Indrayanto, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Adi Indrayanto juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasional adalah variabel yang mampu memediasi secara penuh hubungan antara *organization-based self esteem* dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Strauss, 2005 membuktikan bahwa *organization-based self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Penelitian tersebut membuktikan bahwa kebanggaan diri (*self esteem*) yang dipengaruhi oleh konsumen, teman sekerja dan atasan (OBSE) lebih dapat mempengaruhi kinerja seseorang secara signifikan dibandingkan dengan kebanggaan diri (*self esteem*) secara umum yang hanya dipengaruhi oleh keluarga atau teman (Strauss, 2005).

*H<sub>5</sub> : Organization-based Self Esteem berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.*

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini berperan sebagai variabel terikat, variabel motivasi pertumbuhan dan variabel *organization-based self esteem* berperan sebagai variabel-variabel bebas dan variabel komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi (*intervening variable*). Definisi operasional dari variabel motivasi pertumbuhan adalah segala bentuk dorongan dalam bekerja yang timbul dari dalam diri individu ketika kebutuhan pertumbuhannya terpenuhi. Definisi operasional dari variabel *organization-based self esteem* adalah suatu tingkatan persepsi yang dimiliki individu ketika melakukan penilaian terhadap posisi dirinya sebagai seseorang yang mampu, signifikan dan bernilai dalam organisasi. Definisi operasional dari variabel komitmen organisasional adalah suatu tingkat keterlibatan dan keterikatan yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya dinilai dari sisi emosionalitas, kontinuitas dan norma-norma yang dianut individu tersebut. Definisi operasional dari variabel kinerja karyawan adalah segala tindakan yang ditunjukkan karyawan dalam berinteraksi dengan karyawan lain, atasan dan organisasinya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Penentuan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Tengah dan D.I.Y yang berjumlah 205 karyawan.

Ukuran sampel dihitung dengan menggunakan formula Tabachnick dan Fidell (2013), yaitu :

$$N \geq 50 + 8m$$

Keterangan :

N : ukuran sampel

m : jumlah variabel

Berdasarkan rumus diatas maka dapat dihitung bahwa jumlah sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

$$N \geq 50 + 8m$$

$$N \geq 50 + (8 \times 4)$$

$$N \geq 50 + 32$$

$$N \geq 82$$

Sedangkan metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *quota sampling* yaitu dengan menentukan terlebih dahulu jumlah sampel yang dibutuhkan kemudian mengambil sampel yang memenuhi kualifikasi untuk selanjutnya diteliti lebih lanjut.

### Metode Analisis

Metode analisis serta pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari metode analisis regresi linear berganda, uji kelayakan instrumen penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, analisis jalur dan uji sobel. Analisis regresi linear berganda diperlukan untuk menentukan hubungan yang terjadi antara variabel bebas dan variabel terikat. Uji kelayakan instrumen dalam penelitian ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolonieritas, uji linearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji hipotesis terdiri dari uji f, uji T dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ). Analisis jalur (*path analysis*) diperlukan untuk memprediksi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari variabel independen terhadap variabel dependen. Uji sobel diperlukan untuk mengetahui besaran koefisien mediasi yang dimiliki variabel mediasi sehingga perannya sebagai variabel mediasi (*intervening variable*) dapat diprediksi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Daerah Distribusi Jawa Tengah dan D.I.Y. Penelitian ini menjadikan 95 karyawan sebagai sampel penelitian yang memenuhi kualifikasi untuk diteliti lebih lanjut dari total 110 kuesioner yang disebar. Populasi dari objek penelitian ini adalah sebanyak 205 karyawan PT.PLN (Persero) dari enam divisi yang ada yaitu Divisi Perencanaan, Divisi Audit Internal, Divisi Komunikasi, Hukum, Administrasi (KHA) dan Niaga, Divisi Keuangan, Divisi Distribusi dan Divisi SDM.

### Uji Kelayakan Instrumen

Uji Kelayakan instrumen dalam penelitian ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini bersifat *valid*. Karena indikator-indikator yang digunakan sudah mengelompok sesuai faktornya masing-masing. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini menghasilkan *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) yang lebih besar dari 0,70 sehingga variabel-variabel yang ada tergolong handal atau *reliable* sehingga dapat dipergunakan untuk mengukur indikator secara lebih lanjut.

### Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolonieritas, uji heteroskedastisitas dan uji linearitas. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa hasil perhitungan  $Z$  *Skewness* dan  $Z$  *Kurtosis* secara keseluruhan memperlihatkan nilai  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$  yaitu  $< 1,96$  (sig. 0,05) yang menunjukkan bahwa data respon dari keempat variabel telah terdistribusi dengan normal. Hasil uji multikolonieritas membuktikan bahwa model I dan model II menunjukkan perolehan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai *VIF* kurang dari 10,0 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolonieritas diantara variabel independen dalam model regresi sehingga tidak terjadi hubungan korelasi antar variabel independen. Hasil uji heteroskedastisitas melalui grafik *scatterplot* dalam model I dan model II menunjukkan

penyebaran titik-titik yang tersebar secara acak di atas dan di bawah sumbu Y. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model penelitian sehingga model regresi yang ada layak untuk memprediksi variabel dependen berdasarkan variabel independen yang terdapat dalam model. Hasil uji linearitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel satu dan variabel lainnya memiliki hubungan linear dikarenakan nilai *sig.* pada kolom *Linearity* lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,00.

**Uji Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis dirangkum dalam tabel hasil persamaan linear berganda dibawah ini :

**Tabel 1**  
**Hasil Koefisien Persamaan Linear Berganda**

	Model 1			Model 2		
	Koefisien Jalur (b)	T	Sig	Koefisien Jalur (b)	T	Sig
Motivasi Pertumbuhan (X <sub>1</sub> )	0,413	4,478	0,000	0,228	3,058	0,003
Organization-based Self Esteem (X <sub>2</sub> )	0,145	3,669	0,000	0,143	4,612	0,000
Komitmen Organisasional (Y <sub>1</sub> )				0,455	5,948	0,000
F	40,211		0,000	83,869		0,000
R <sup>2</sup>	0,455			0,726		

Sumber : data primer diolah, 2018

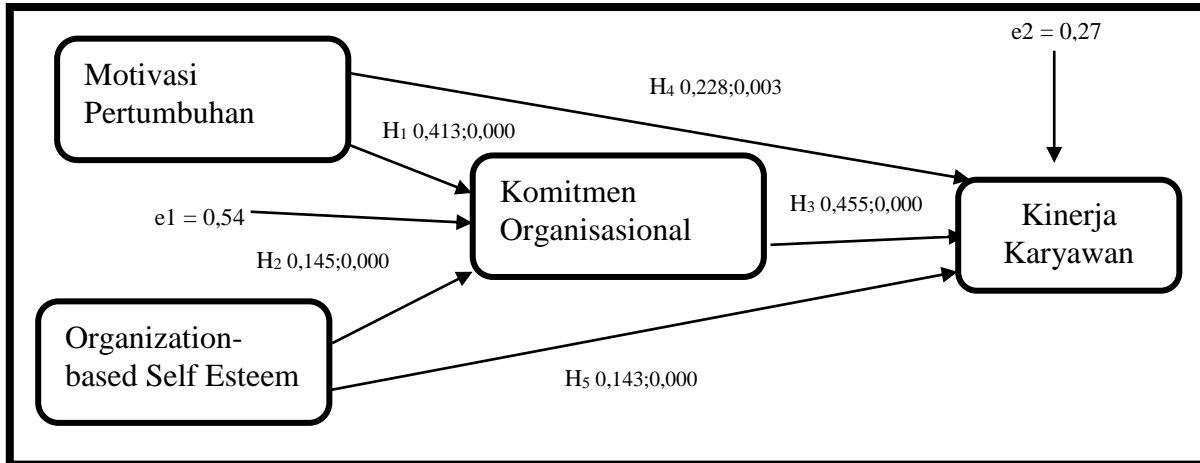
Hasil uji F dan uji T pada model I menunjukkan bahwa motivasi pertumbuhan dan *organization-based self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan uji F dan uji T pada model II menunjukkan bahwa motivasi pertumbuhan, *organization-based self esteem* dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada model I adalah 0,455 yang berarti bahwa 45,5% variasi dari variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel motivasi pertumbuhan dan variabel *organization-based self esteem* sedangkan sisa variasinya yaitu sebesar 54,5% variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada model II adalah 0,726 yang berarti bahwa 72,6% variasi dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi pertumbuhan, *organization-based self esteem* (OBSE) dan komitmen organisasional sedangkan sisa variasinya yaitu sebesar 27,4% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi total dalam model penelitian ini adalah 62,7% yang berarti bahwa perolehan data dalam penelitian mampu menjelaskan 62,7% informasi melalui pemodelan yang telah dirumuskan dan sisanya sebesar 37,3% dijelaskan oleh *error* dan variabel lain diluar model.



**Analisis Jalur**

Hasil analisis jalur dalam model penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Jalur**



Sumber : data primer diolah, 2018

Hasil uji regresi model pertama menunjukkan bahwa variabel motivasi pertumbuhan ( $X_1$ ) dan *organization-based Self Esteem* (OBSE) ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasional ( $Y_1$ ) karena nilai signifikansi yang dihasilkan dari model pertama kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pertumbuhan dan *organization-based self esteem* maka komitmen organisasional akan semakin meningkat.

Hasil uji regresi model kedua menunjukkan bahwa variabel motivasi pertumbuhan ( $X_1$ ), *organization-based Self Esteem* (OBSE) ( $X_2$ ) dan variabel komitmen organisasional ( $Y_1$ ) berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) karena nilai signifikansi yang dihasilkan dari model kedua kurang dari 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi pertumbuhan, *organization-based self esteem* dan komitmen organisasional maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

**Pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total**

Motivasi pertumbuhan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,228 \times 100\% = 22,8\%$  serta berpengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional ( $Y_1$ ) sebagai variabel mediasi sebesar  $0,413 \times 0,455 \times 100\% = 18,7\%$ . Dengan demikian pengaruh total motivasi pertumbuhan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 41,5%. *Organization-based Self Esteem* ( $X_2$ ) memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Tabel 4.20 diatas menjelaskan bahwa *organization-based self esteem* (OBSE) berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan sebesar  $0,143 \times 100\% = 14,3\%$  serta berpengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional ( $Y_1$ ) sebagai variabel mediasi sebesar  $0,145 \times 0,455 \times 100\% = 6,5\%$ . Dengan demikian pengaruh total *organization-based self esteem* (OBSE) ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sebesar 20,8%.

**Uji Sobel**

Perolehan  $t_{hitung}$  sebesar 4,2 mengindikasikan bahwa variabel komitmen organisasional memberikan pengaruh mediasi diantara variabel motivasi pertumbuhan ( $X_1$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) sehingga variabel motivasi pertumbuhan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ) dengan

Pmelalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (*intervening*). Perolehan  $t$  hitung sebesar 2,82 mengindikasikan bahwa variabel komitmen organisasional memberikan pengaruh mediasi diantara *variabel organization-based self esteem* (OBSE) ( $X_2$ ) dan variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ).

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa motivasi pertumbuhan karyawan tergolong tinggi karena pemenuhan kebutuhan bertumbuh (*growth needs*) karyawan PLN cenderung terpenuhi. Kebutuhan bertumbuh yang dimaksud adalah sebagian besar karyawan sudah memiliki kemauan untuk belajar hal-hal baru, melakukan jenis pekerjaan yang beragam serta cenderung berkesempatan untuk melakukan hal-hal menantang dalam pekerjaannya. Langkah manajerial yang dapat diambil adalah dengan mengadakan diklat pembelajaran dan pengembangan diri berkelanjutan (*Sustainable Learning and Self Expansion*) yang berisikan berbagai kegiatan yang inti dari kegiatannya adalah mendukung karyawan untuk belajar hal-hal baru, pemberian kesempatan bagi karyawan untuk berinovasi mengungkapkan ide-ide, melakukan pekerjaan yang sifatnya beragam dan berdiskusi bersama dalam mengambil keputusan sehingga berdampak pada pengembangan diri karyawannya.

Indikator OBSE dengan respon tertinggi menunjukkan bahwa karyawan PT.PLN (Persero) Daerah Distribusi Jateng dan DIY, Semarang memiliki sikap yang cukup kooperatif ketika bekerja, hal ini terjadi karena keenam divisi dalam kantor distribusi PLN cukup berkaitan satu dan lainnya sehingga diperlukan kerjasama yang baik dalam bekerja. Ditinjau dari respon terhadap variabel komitmen organisasional dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif karyawan PLN adalah tinggi. Langkah manajerial yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen organisasional melalui *self esteem* karyawan adalah dengan membuat suatu gerakan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (*Supportive Work Environment Movement*) yang melibatkan seluruh elemen lingkungan kerja didalamnya seperti rekan sekerja, *supervisor* dan organisasi itu sendiri.

Analisis jawaban responden dalam variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan termasuk dalam kategori sedang cenderung tinggi. Hasil ini diperoleh karena perusahaan sudah melakukan bentuk kebijakan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan, sertifikasi, dan kawalan jenjang karir secara periodik yang membantu karyawan untuk mengenal dan bekerja lebih baik dalam perusahaan. Di sisi lain, komitmen organisasional yang cukup tinggi dalam perusahaan ini juga didukung oleh cukup banyaknya responden dalam penelitian ini yang sudah memiliki masa kerja 6-10 tahun yaitu sekitar 67,7% dari total responden keseluruhan. Langkah manajerial yang dapat dilakukan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasional adalah dengan melakukan pembangunan karakter karyawan (*character building*) berasaskan karakter HEBAT (Tumbuh, Efisien, Berkualitas, Andal dan Terpercaya) PLN sehingga inisiatif strategis perusahaan tersebut tertanam dalam diri karyawan tersebut.

Analisis respon dari variabel motivasi pertumbuhan dan kinerja karyawan menunjukkan kategori respon yang sedang mendekati tinggi karena karyawan PT.PLN merasa bahwa motivasi pertumbuhan memegang peranan yang sangat penting dalam kinerja karyawan. Selain itu, karyawan juga merasa apabila motivasi pertumbuhan dalam dirinya terus ditingkatkan, karyawan akan merasakan dorongan yang lebih untuk bertumbuh dan berkinerja lebih baik lagi. Langkah manajerial yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi pertumbuhan adalah dengan membangun kapabilitas karyawan itu sendiri yang dapat dinamakan Kompetensi Bertumbuh Bersama (*Grow Together Competencies*) yang memungkinkan karyawan untuk

tetap dapat memenuhi kebutuhan bertumbuh bagi perusahaan dan dirinya sendiri melalui peningkatan kinerja.

Analisis respon dari variabel *organization-based self esteem* (OBSE) dan variabel kinerja karyawan menunjukkan kategori respon yang sedang mendekati tinggi. Hal ini terjadi karena karyawan sudah merasakan kebanggaan diri yang cukup serta melakukan kinerja yang baik selama bekerja karena kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan benar secara terus menerus akan membuat OBSE dalam dirinya semakin mennggi dan secara simultan hal ini akan mendukung peningkatan kinerjanya. Langkah manajerial yang dapat diambil perusahaan dalam meningkatkan kinerja melalui *Organization-based self esteem* (OBSE) adalah dengan menjaga kebanggaan diri karyawan tetap tinggi dengan menekankan prinsip *the right man on the right place*. Prinsip ini dapat dilaksanakan dengan peningkatan profesionalitas karyawan melalui pengalokasian (*placement*) bidang yang tepat sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, pemberian *job description* yang tepat bagi individu, pengevaluasian kinerja karyawan secara berkala berkaitan.

### **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN**

Berdasarkan hasil penelitian diatas, diperoleh hasil bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa motivasi pertumbuhan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional diterima. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *organization-based self esteem* (OBSE) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional diterima. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa motivasi pertumbuhan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa *organization-based self esteem* (OBSE) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memberikan pengaruh mediasi yang signifikan dalam memediasi hubungan antara motivasi pertumbuhan dan kinerja karyawan dan variabel komitmen organisasional juga memberikan pengaruh mediasi yang signifikan dalam memediasi hubungan antara *organization-based self esteem* (OBSE) dan kinerja karyawan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner kurang dapat dimengerti oleh responden terlebih pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi pertumbuhan selain itu penelitian ini kurang memperbesar jangkauan responden hingga ke pekerja lapangannya. Saran yang dapat diberikan untuk mengatasi keterbatasan ini adalah penelitian yang akan datang sebaiknya menerjemahkan pernyataan mengenai indikator motivasi pertumbuhan dengan bahasa sehari-hari dan sebaiknya penyebaran kuesioner diadakan diantara dua tipe pekerja tersebut sehingga peneliti mampu melihat perbedaan motivasi pertumbuhan yang terjadi diantara keduanya.

## REFERENSI

- Uçar, D. 2010. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment : The Mediating Role of Organization Based Self Esteem. *Journal of Economics and Administrative Sciences University of Dokuz Eylul* Vol. 25 No. 2, pp. 85–105
- Zeigler-Hill, V., Myers, E. M., & Clark, C. B. 2010. Narcissism and self-esteem reactivity: The role of negative achievement events. *Journal of Research in Personality* Vol. 44 No. 2, pp. 285–292
- Widhiastuti, H. 2014. Big Five Personality sebagai Prediktor Kreativitas dalam Meningkatkan Kinerja Anggota Dewan. *Jurnal Psikologi Universitas Semarang* Vol. 41 No. 1, pp. 115–133
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Arnolds, C. A. and Christo Boshoff. 2002. Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer’s ERG Theory. *International Journal of Human Resource Management* Vol. 13 No. 4, pp. 697–719
- Gardner, Donald G. and Jon L. Pierce. 2011. A Question of False Self-Esteem: Organization-Based Self-Esteem and Narcissism in Organizational Contexts. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 26 No. 8, pp. 682-699
- Pierce, Jon L. and Donald G. Gardner. 2004. Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management* Vol. 30, No. 5, pp. 591–622
- Ahmad, M. B., & Phil, S. M. 2012. Impact of Employee Motivation on Customer Satisfaction : Study of Airline Industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business* Vol.4. No. 6, pp. 531–539
- Fu, W., & Deshpande, S. P. 2014. The Impact of Caring Climate , Job Satisfaction and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China’s Insurance Company. *Journal Business Ethics* Vol. 1. No. 124, pp. 339–349
- Indrayanto, A. 2012. Pengaruh Organization-Based Self Esteem terhadap Komitmen Organisasional Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Modernisasi* Vol. 8 No. 1, pp. 68–77
- Strauss, Judy P. 2005. Multi Source Perspectives of Self Esteem, Performance Rating and Source Agreement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20 No. 6, pp. 464–482
- Panaccio, Alexandra. 2011. The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 41 No. 6, pp. 1455-1485