

PERAN KOMITMEN ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Tini Kartini¹, Hanna Maulyda Assyfa², Awa³

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia¹

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia²

Universitas Djuanda, Bogor, Indonesia³

E-mail: maulydahanna13@gmail.com

Abstract: Optimal employee performance, supported by high work motivation, loyalty, and organizational commitment, is the main key to a company's success in maintaining its business operations. However, the phenomenon occurring in the Spinning Department of PT XYZ Bogor indicates the opposite condition. There is a fluctuation in operational performance triggered by the company's internal dynamics, namely the plan to relocate the factory and the potential for layoffs. This restructuring situation directly impacts the decline in work motivation, the weakening of loyalty, and the disruption of organizational commitment among the remaining employees. This research aims to analyze the effect of work motivation and employee loyalty on employee performance, with organizational commitment as an intervening variable in the Spinning Department of PT XYZ Bogor. This research uses descriptive and verificative quantitative methods. The population in this study amounted to 90 employees, where all respondents were taken as the sample using the saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires, interviews, observations, and literature reviews, then analyzed using the Path Analysis technique with IBM SPSS Statistics 25 software. Based on the results of data processing, the coefficient of determination (R^2) in the first sub-structural equation was 0.400 and in the second sub-structural equation was 0.431. The test results proved seven main findings: (1) Work motivation has a direct positive and significant effect on organizational commitment; (2) Employee loyalty has a direct positive and significant effect on organizational commitment; (3) Work motivation has a direct positive and significant effect on employee performance; (4) Employee loyalty has a direct positive and significant effect on employee performance; (5) Organizational commitment has a direct positive and significant effect on employee performance; (6) Organizational commitment is proven to mediate the effect of work motivation on employee performance; and (7) Organizational commitment is proven to mediate the effect of employee loyalty on employee performance.

Keywords: Work Productivity; organizational effectiveness; Employee performance; Commitment Organization.

Abstrak: Kinerja karyawan yang optimal serta didukung oleh motivasi kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi yang tinggi merupakan kunci utama keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan operasional bisnisnya. Namun, fenomena yang terjadi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor menunjukkan kondisi yang berbanding terbalik. Terjadi fluktuasi kinerja operasional yang dipicu oleh dinamika internal perusahaan, yakni adanya rencana pemindahan pabrik dan potensi keputusan hubungan kerja. Situasi restrukturisasi ini berdampak langsung pada menurunnya motivasi kerja, melemahnya loyalitas, serta terganggunya komitmen organisasi pada karyawan yang tersisa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel interening pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam studi ini berjumlah 90 karyawan, di mana keseluruhan responden tersebut ditarik sebagai sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan tinjauan literatur, kemudian dianalisis dengan teknik Analisis Jalur (Path Analysis) menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 25. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) pada persamaan sub-struktural pertama sebesar 0,400 dan persamaan sub-struktural kedua sebesar 0,431. Hasil pengujian membuktikan tujuh temuan utama: (1) Motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (2) Loyalitas karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; (3) Motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Loyalitas karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (5) Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) Komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; serta (7) Komitmen organisasi terbukti memediasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Produktivitas Kerja; Efektifitas Organisasi; Kinerja Karyawan; Komitmen Organisasi.

PENDAHULUAN

Dalam dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memegang peranan strategis sebagai penggerak utama keberlangsungan organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif menjadi landasan utama untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2023). Dalam lingkup MSDM modern, kinerja karyawan menjadi indikator penting keberhasilan suatu perusahaan. Kasmir (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang mampu dicapai seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: 1) kemampuan dan keahlian; 2) pengetahuan; 3) rancangan kerja; 4) kepribadian; 5) motivasi kerja; 6) kepemimpinan dan gaya kepemimpinan; 7) budaya organisasi; 8) kepuasan kerja; 9) lingkungan kerja; 10) loyalitas karyawan; 11) komitmen organisasi; dan 12) disiplin kerja. Menurut Kasmir (2020), kinerja tercermin melalui beberapa indikator yaitu: 1) kualitas kerja; 2) kuantitas kerja; 3) ketepatan waktu; 4) efisiensi kerja; 5) kedisiplinan; dan 6) Komunikasi antar karyawan.

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis, tetapi juga sangat berkaitan dengan tingkat komitmen organisasi. Robbins & Judge (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi yang mendorong keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Lebih lanjut, Kasmir (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi terbentuk oleh beberapa faktor perilaku kerja, yaitu: 1) kepuasan kerja; 2) loyalitas karyawan; 3) disiplin kerja; 4) hubungan kerja dan dukungan atasan; 5) kepemimpinan; dan 6) motivasi kerja. Menurut Robbins & Judge (2021), komitmen organisasi tersebut tercermin melalui tiga indikator utama, yaitu: 1) komitmen afektif; 2) komitmen berkelanjutan; dan 3) komitmen normatif. Motivasi kerja juga merupakan salah satu variabel penting yang berkaitan dengan pembentukan dan penguatan komitmen organisasi. Hasibuan (2023) menjelaskan bahwa motivasi adalah faktor yang mendukung perilaku agar karyawan mau bekerja lebih giat dalam mencapai hasil yang optimal. Menurut Afandi (2021), motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) kebutuhan hidup; 2) kebutuhan masa kerja; 3) kebutuhan harga diri; dan 4) kebutuhan pengakuan prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2023), motivasi kerja tersebut tercermin melalui beberapa indikator yaitu: 1) kebutuhan fisiologis; 2) kebutuhan rasa aman dan keselamatan; 3) kebutuhan sosial; 4) kebutuhan akan penghargaan; dan 5) Kebutuhan aktualisasi diri.

Selain motivasi kerja, loyalitas karyawan juga menjadi elemen fundamental dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Chaerudin (2020) menjelaskan bahwa loyalitas merupakan tekad dan kesanggupan seseorang untuk taat, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab. Loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana dikemukakan oleh Sutrisno (2020), yaitu: 1) disiplin kerja; 2) kepuasan kerja; 3) lingkungan kerja; 4) karakteristik pekerjaan; 5) kesehatan kerja; dan 6) budaya organisasi. Menurut Chaerudin (2020), loyalitas karyawan tercermin melalui beberapa indikator, yaitu: 1) ketaatan pada peraturan; 2) tanggung jawab terhadap organisasi; 3) kemauan untuk bekerja sama; 4) rasa memiliki; 5) sikap menjaga hubungan kerja; dan 6) kecintaan terhadap pekerjaan atau kesukaan terhadap tugas.

Kajian empiris mengenai hubungan keempat variabel tersebut nyatanya masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten (*research gap*). Pengaruh motivasi terhadap kinerja, misalnya, terbukti positif oleh Ramitha et al. (2024), namun ditemukan tidak signifikan oleh Zulkifli et al. (2024). Demikian pula, pengaruh loyalitas terhadap kinerja menunjukkan hasil yang bertolak belakang antara studi Wibowo et al. (2025) dan Letsoin & Ratnasari (2020). Peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi juga masih diperdebatkan; Umar & Norawati (2022) mengonfirmasi perannya, sementara Nofritar & Mahmuddin (2025) serta Kuswanto et al. (2024) membuktikan sebaliknya. Inkonsistensi temuan ini menegaskan perlunya pengujian ulang untuk memberikan bukti empiris yang lebih ajek.

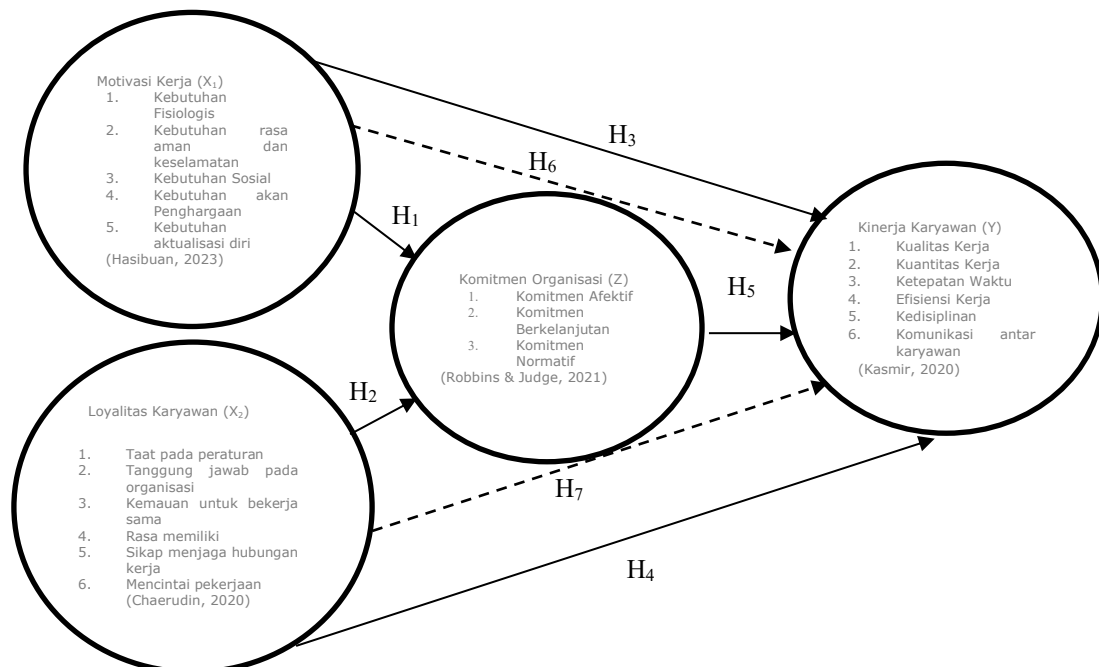
Urgensi penelitian ini semakin kuat jika melihat kondisi nyata pada PT XYZ Bogor, Berdasarkan wawancara awal dengan pihak *Human Resources* (HR), perusahaan sedang merencanakan pemindahan operasional yang memicu restrukturisasi. Saat ini, Departemen *Spinning* menjadi

satu-satunya departemen produksi yang beroperasi. Situasi transisi ini memicu fluktuasi psikologis berupa indikasi menurunnya motivasi dan loyalitas, yang sangat rentan berdampak pada penurunan kinerja. Berdasarkan fenomena dan *research gap* tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi selama masa krisis atau restrukturisasi, serta memperkaya literatur teoritis mengenai dinamika perilaku organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian dilaksanakan di PT Unitex Bogor pada Departemen Spinning dengan populasi sebanyak 90 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling melalui metode sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Penggunaan teknik ini mengacu pada Sugiyono (2023), yang menyatakan bahwa sampling jenuh menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel, serta didukung oleh Arikunto (2020) yang menyarankan penggunaan seluruh populasi apabila jumlah subjek kurang dari 100 orang.

Proses pengumpulan data mengkombinasikan studi kepustakaan dan riset lapangan. Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah berbagai literatur, buku, jurnal akademik, serta referensi pendukung lainnya yang berkaitan dengan ruang lingkup kajian. Di sisi lain, pengumpulan data primer di lapangan dilaksanakan melalui serangkaian observasi, wawancara dengan pihak terkait, serta pendistribusian kuesioner kepada para responden. Sebelum data diolah lebih lanjut, instrumen kuesioner yang digunakan telah melalui tahapan pengujian kelayakan guna memastikan bahwa setiap butir pernyataannya memenuhi standar validitas serta reliabilitas yang disyaratkan. Seluruh data yang berhasil dihimpun kemudian diolah dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 25. Analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif melalui uji validitas, reliabilitas, serta uji asumsi klasik. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), perhitungan koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi, uji *t*, serta uji Sobel. Serangkaian tahapan pengujian tersebut dirancang untuk membuktikan besaran pengaruh langsung maupun tidak langsung dari motivasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (mediasi).



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Instrumen

Penelitian ini melibatkan 90 responden yang merupakan keseluruhan karyawan pada Departemen *Spinning* PT XYZ Bogor. Sebelum data utama dari 90 responden tersebut dianalisis, pengujian kelayakan instrumen kuesioner dilakukan terlebih dahulu terhadap 30 responden. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan yang mengukur variabel motivasi kerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai r_{hitung} pada setiap indikator yang lebih besar dari nilai r_{tabel} (0,361) pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* di atas batas minimum yang disyaratkan, yakni $> 0,60$. Dengan demikian, seluruh instrumen pengukuran terbukti reliabel dan layak digunakan untuk pengumpulan data secara menyeluruh.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan guna memastikan bahwa model regresi pada analisis jalur telah memenuhi prasyarat kelayakan statistik. Berdasarkan uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh nilai signifikansi $> 0,05$ pada keseluruhan persamaan model, yang mengindikasikan bahwa data residual terdistribusi secara normal. Konsistensi hasil pengujian statistik ini didukung pula oleh analisis visual melalui grafik *Normal P-P Plot*, di mana persebaran titik data mengikuti arah garis diagonal, serta pola histogram yang simetris membentuk kurva normal. Dengan demikian, model regresi yang dirumuskan telah memenuhi kriteria asumsi normalitas secara keseluruhan.

Hasil pengujian multikolinearitas untuk persamaan sub struktural pertama disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Pertama

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Motivasi Kerja	0,923	1.084	Bebas Multikolineeritas
Loyalitas Karyawan	0,923	1.084	Bebas Multikolineeritas

Sumber: hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

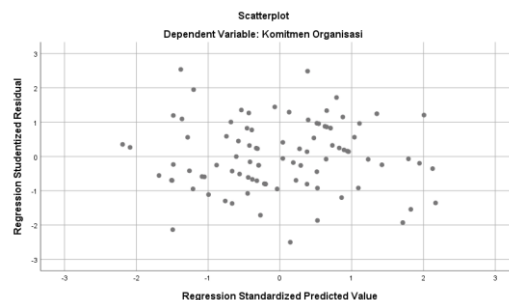
Selanjutnya, hasil pengujian multikolinearitas untuk persamaan sub struktural kedua dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan Kedua

Model	Collinearity Statistic		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Motivasi Kerja	0,803	1.245	Bebas Multikolineeritas
Loyalitas Karyawan	0,688	1.453	Bebas Multikolineeritas
Komitmen Organisasi	0,600	1.667	Bebas Multikolineeritas

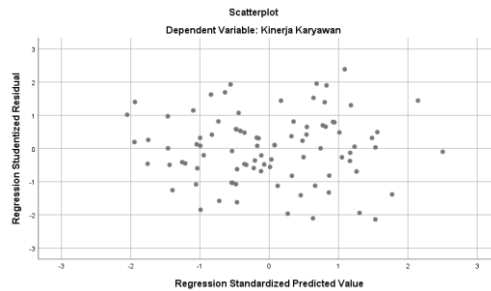
Sumber: hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 5 dan nilai *tolerance* $> 0,5$ untuk keseluruhan variabel independent. Kondisi ini mengonfirmasi bahwa model regresi terbebas dari masalah multikolinearitas.



Gambar 2 Grafik *Scatterplot* Pertama

Sumber: hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026



Gambar 3 Grafik *Scatterplot* Kedua
 Sumber: hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas melalui grafik *scatterplot* pada kedua model persamaan regresi, terlihat bahwa titik-titik observasi menyebar secara acak tanpa membentuk pola teratur. Sebaran data juga berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil ini mengonfirmasi bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada keseluruhan model regresi.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi setiap variabel penelitian berdasarkan tanggapan responden. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,61 (kategori baik), yang menunjukkan produktivitas dan mutu kerja telah berjalan secara optimal. Berdasarkan indikatornya, kedisiplinan mencatatkan skor tertinggi (3,65) yang merefleksikan kepatuhan organisasional yang solid. Sebaliknya, indikator ketepatan waktu berada pada posisi terendah (3,54). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja tergolong baik, perusahaan tetap perlu meningkatkan efisiensi penyelesaian tugas (*deadline management*) karyawan.

Sementara itu, variabel komitmen organisasi memperoleh nilai rata-rata 3,17 (cukup), yang menunjukkan keterikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan masih pada level moderat. Berdasarkan indikatornya, komitmen afektif mencetak skor tertinggi (3,21) berkat adanya rasa nyaman dan kebanggaan karyawan. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada komitmen normatif (3,13), yang mengindikasikan bahwa internalisasi kewajiban moral karyawan untuk menetap di perusahaan belum terbentuk secara kokoh.

Sementara itu, variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata 3,98 (kriteria baik), yang mengindikasikan perusahaan telah berhasil memenuhi hierarki kebutuhan karyawan secara proporsional. Berdasarkan indikatornya, kebutuhan sosial mencetak skor tertinggi (4,02) berkat kuatnya ikatan penerimaan dan rasa dihargai di lingkungan kerja. Sebaliknya, indikator kebutuhan fisiologis dan aktualisasi diri memiliki skor terendah (3,95), yang menjadi catatan bagi manajemen untuk terus meningkatkan fasilitas kerja serta peluang pengembangan potensi diri karyawan.

Lebih lanjut, hasil analisis pada variabel loyalitas karyawan menunjukkan perolehan nilai rata-rata sebesar 3,99 (kriteria tinggi). Hal ini mengindikasikan kuatnya tingkat dedikasi, kedisiplinan, serta rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan kontribusi indikatornya, aspek ketaatan pada peraturan dan kemauan bekerja sama mencatatkan skor tertinggi (4,02), yang merepresentasikan tingginya kepatuhan operasional sekaligus solidnya kolaborasi tim. Di sisi lain, indikator mencintai pekerjaan berada pada posisi terendah (3,96). Temuan ini dapat menjadi indikasi awal bagi pihak manajemen mengenai mulai munculnya kelelahan atau kejenuhan karyawan terhadap rutinitas pekerjaan teknis sehari-hari.

Analisis Jalur

Berikut merupakan hasil dari koefisiensi korelasi persamaan pertama:

Tabel 3 Koefisien Korelasi Berganda Persamaan Pertama

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.400	.386	2.138

Sumber: hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

Berdasarkan Tabel 3, pada persamaan struktural pertama, motivasi kerja dan loyalitas karyawan secara bersama-sama terbukti memengaruhi komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,633 yang mengindikasikan tingkat hubungan dalam kategori kuat. Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,400 menunjukkan bahwa 40,0% variasi komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh pengaruh motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Adapun sisanya, yaitu 60,0%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Berikut merupakan hasil koefisiensi korelasi persamaan kedua:

Tabel 4 Koefisien Korelasi Berganda Persamaan Kedua

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.431	.411	4.259

Sumber: hasil pengolahan data statistik dengan SPSS Versi 25.00, 2026

Berdasarkan Tabel 4, pada persamaan struktural kedua, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,656 yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara motivasi kerja, loyalitas karyawan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,431 mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebesar 43,1% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 56,9% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

Tabel 5 Rekapitulasi Hasil Koefisien Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

No	Variabel			Koefisien Jalur		
	Eksogen	Endogen	Intervening	Langsung	Tidak Langsung	Total
1	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi		0,312	-	-
2	Loyalitas Karyawan	Komitmen Organisasi		0,471	-	-
3	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	0,358	0,077	0,435
4	Loyalitas Karyawan	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	0,231	0,116	0,347
5	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan		0,247	-	-

Sumber: Data dioalah, 2026

Berdasarkan hasil rekapitulasi koefisien jalur, motivasi kerja dan loyalitas karyawan terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dengan nilai koefisien berturut-turut sebesar 0,312 dan 0,471. Selanjutnya, pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara mandiri diberikan oleh motivasi kerja (0,358), loyalitas karyawan (0,231), dan komitmen organisasi (0,247). Pengujian ini juga membuktikan adanya pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Motivasi kerja memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 0,077, sehingga akumulasi pengaruh totalnya mencapai 0,435. Sementara itu, loyalitas karyawan memberikan pengaruh tidak langsung sebesar 0,116 terhadap kinerja karyawan, dengan total pengaruh secara keseluruhan sebesar 0,347.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, ringkasan hasil pengujian Uji t dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 6 Rekapitulasi Hasil Uji t

Hipotesis	t _{tabel}	t _{hitung}	Sig	Keputusan	Kesimpulan
-----------	--------------------	---------------------	-----	-----------	------------

Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi	1,663	3,604	0,001	H _{a1} diterima H ₀₁ ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap komitmen organisasi	1,663	5,445	0,000	H _{a2} diterima H ₀₂ ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap komitmen organisasi
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	1,662	3,947	0,000	H _{a3} diterima H ₀₃ ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan	1,662	2,355	0,021	H _{a4} diterima H ₀₄ ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan
Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan	1,662	2,349	0,021	H _{a5} diterima H ₀₅ ditolak	Terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data dioalah, 2026

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Loyalitas karyawan juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian lebih lanjut menunjukkan bahwa motivasi kerja dan loyalitas karyawan masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, seluruh hipotesis mengenai pengaruh langsung yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Uji Sobel

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, ringkasan hasil uji sobel dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 7 Rekapitulasi Hasil Uji Sobel

Hipotesis	Z _{hitung}	Z _{tabel}	Keputusan	Kesimpulan
Terdapat pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi	1,964	1,960	H _{a6} diterima H ₀₆ ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi
Terdapat pengaruh tidak langsung loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi	2,156	1,960	H _{a7} diterima H ₀₇ ditolak	Terdapat pengaruh tidak langsung loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

Sumber: Data dioalah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian mediasi (uji Sobel), motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dengan nilai Z hitung sebesar 1,964 yang lebih besar dari Z tabel (1,960). Selanjutnya, loyalitas karyawan juga menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai Z hitung sebesar 2,156 (> 1,960). Dengan demikian, komitmen organisasi secara empiris terbukti mampu memediasi hubungan kedua variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis keenam (Ha6) dan ketujuh (Ha7) dinyatakan diterima.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,604 > t_{tabel} sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,001 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan perusahaan mampu mendorong peningkatan keterikatan operator dalam bertahan menjadi bagian dari organisasi. Menurut Hasibuan (2023), motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan mau bekerja lebih giat untuk mencapai hasil yang optimal. Semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasi karyawan, sehingga dapat mendorong rasa kepemilikan terhadap perusahaan secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Erwin et al. (2025) dan Umar & Norawati (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,445 > t_{tabel} sebesar 1,663 dengan nilai Sig. 0,000 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap komitmen organisasi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan yang terbentuk dengan baik mampu mendorong peningkatan kesetiaan serta keinginan untuk terus bertahan di perusahaan. Menurut Chaerudin (2020), loyalitas karyawan merupakan sikap dan perilaku yang tercermin dalam kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab, serta kesungguhan karyawan dalam mempertahankan keanggotaannya. Semakin tinggi loyalitas karyawan yang dimiliki, maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya, sehingga dapat mendorong stabilitas tenaga kerja perusahaan secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Ifadah et al. (2021) dan Kurniati, et al. (2024) yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,947 > t_{tabel} sebesar 1,662 dengan nilai Sig. 0,000 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tercipta di lingkungan pabrik mampu mendorong peningkatan semangat dan ketekunan operator dalam menyelesaikan tugas pemintalannya. Menurut Hasibuan (2023), motivasi kerja merupakan dorongan yang memengaruhi semangat dan ketekunan karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, sehingga dapat mendorong pencapaian target produksi secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Manga et al. (2025) dan Rostini & Nasir (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,355 > t_{tabel} sebesar 1,662 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas yang tertanam dalam diri operator mampu mendorong peningkatan tanggung jawab dan kesungguhan dalam mengoperasikan mesin produksi. Menurut Chaerudin (2020), dengan loyalitas yang tinggi, karyawan akan lebih bersungguh-sungguh dalam bekerja sehingga kinerjanya dapat meningkat. Semakin tinggi loyalitas yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula pencapaian kinerjanya, sehingga dapat mendorong kelancaran aktivitas operasional secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Manga et al. (2025) dan Fakhri & Sopandi (2025) yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,349 > t_{tabel} sebesar 1,662 dengan nilai Sig. 0,021 < 0,05, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa rasa keberpihakan terhadap perusahaan mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja operator dalam menjalankan tugas harian. Menurut Robbins dan Judge (2021), komitmen organisasi adalah sikap di mana karyawan memihak organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka semakin tinggi pula hasil kinerjanya, sehingga dapat mendorong efisiensi kerja perusahaan secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Safira & Fuad (2025) dan Rostini & Nasir (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 1,964 > Z_{tabel} 1,960, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh tidak langsung yang positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa dorongan motivasi kerja yang baik mampu mendorong peningkatan komitmen organisasi terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja operator pemintalan. Menurut Robbins dan Judge (2021), dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga mendorong peningkatan kinerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang diperkuat oleh komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, sehingga dapat mendorong keberhasilan aktivitas produksi secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Sudama (2022) dan Suartina & Sadiartha (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji Sobel, diperoleh nilai Z_{hitung} sebesar 2,156 > Z_{tabel} 1,960, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya terdapat pengaruh tidak langsung yang positif loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor. Hasil ini menunjukkan bahwa sikap setia karyawan terhadap perusahaan mampu mendorong terciptanya komitmen yang kokoh, sehingga memicu pencapaian hasil kerja yang lebih maksimal. Menurut Chaerudin (2020), loyalitas yang ditaruh pada pondasi komitmen organisasi yang kuat akan membuat individu bersungguh-sungguh memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan. Semakin tinggi loyalitas karyawan yang dijembatani oleh komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, sehingga dapat mendorong pencapaian standar mutu benang secara optimal. Temuan penelitian ini sejalan dengan Ifadah, et al. (2021) dan Kurniati, et al. (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor.
2. Loyalitas karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor.
3. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor.

4. Loyalitas karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor.
5. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Departemen Spinning PT XYZ Bogor.
6. Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
7. Loyalitas karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa saran sebagai berikut:

1. Pada variabel kinerja karyawan ditemukan bahwa indikator ketepatan waktu memiliki penilaian terendah, sehingga manajemen disarankan untuk mengevaluasi proporsi beban kerja per *shift*, menerapkan sistem perawatan mesin berkala (*preventive maintenance*), serta memperketat pengawasan target produksi per jam agar penyelesaian tugas berjalan lebih efisien.
2. Pada variabel komitmen organisasi diketahui bahwa indikator komitmen normatif menempati nilai terendah, sehingga perusahaan disarankan untuk mengadakan program kesejahteraan yang bersifat personal guna menumbuhkan ikatan emosional dan kesetiaan timbal balik (*reciprocity*) agar karyawan merasa terikat secara moral.
3. Pada variabel motivasi kerja terdapat dua indikator dengan kriteria terendah yakni kebutuhan fisiologis dan aktualisasi diri, sehingga manajemen perlu memperbaiki sarana fisik seperti kelayakan ventilasi dan area istirahat, sekaligus memfasilitasi pengembangan kapasitas diri melalui program pelatihan teknis yang merata.
4. Pada variabel loyalitas karyawan ditemukan bahwa indikator mencintai pekerjaan mendapatkan perolehan terendah, sehingga manajemen disarankan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih interaktif di lantai produksi serta secara proaktif memberikan apresiasi rutin guna mencegah kejenuhan karyawan.
5. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan ukuran sampel yang lebih besar atau idealnya lebih dari 100 responden guna meningkatkan kekuatan uji statistik, memperkecil batas kesalahan (*margin of error*), dan menghasilkan data yang lebih akurat. Sebagai saran pengembangan bagi peneliti selanjutnya, sangat disarankan untuk mengkaji variabel-variabel eksternal di luar model penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, kemampuan teknis, kompensasi, budaya organisasi, disiplin kerja, maupun kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chaerudin. (2020). *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Sukabumi: CV Jejak.
- Erwin, Nujum, S., & Aziz, S. N. (2025). The Influence Of Work Motivation, Leadership and Work Environment On Organizational Commitment At The Al Bayan Hidayatullah Foundation, Makassar. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 5(2), 1518-1529.
- Fakhri, & Sopandi. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Hipernet Indodata Jakarta Barat. *Journal of Economic Academic*, 2(1), 760-768.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ifadah, N., Alimudin, A., Utoyo, T., & Suyono, J. (2021). Work Loyalty and Employee Performance: The Mediating Role Of Organizational Commitment. In *Proceedings of the*

International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, (pp. 3-5) Monterrey, Mexico.

Kasmir. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta: Rajawali Pers.

Kurniati, A., Sardiyo, & Aprianto. (2024). Pengaruh Job Insecurity dan Loyalitas Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Technomedia Journal, 6(2), 176-187.

Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Dimensi, 9(1), 17-34.

Nofritar, & Mahmuddin, Y. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Lembah Bhakti. JOSEMB, 4(1), 11-34.

Ramitha, R., Harini, S., & Kartini, T. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada My Seafood Bogor. Innovative: Journal of Social Science Research, 4(4), 16372-16382.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Rostini, & Nasir. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Movere Journal, 6(1), 61-69.

Suartina, & Sadiartha. (2020). The Effect of Work Motivation On Employee Performance With Organizational Commitment As Moderating Variable At Pt. Asuransi Jiwasraya, Denpasar. Journal of Life Economics, 3(6), 249-264.

Sudama, I. K. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmiah Hospitality Management, 13(1), 7-17.

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Umar, & Norawati. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, 5(1), 835-853.

Wibowo, et al. (2025). Pengaruh Loyalitas, Disiplin Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Wonojati Wijoyo Kabupaten Kediri. Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi, 15(6), 91-100.