

## PENGARUH MOTIVASI DAN KOMUNIKASI INTERNAL YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DI RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH MALANG

Dwi Angreni Rumatamerik, Dicky Wisnu Usdek Riyanto\*, Rizki Febriani

Universitas Muhammadiyah Malang

E-mail: dicky@umm.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Internal Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian ini yaitu pegawai senior yang sudah bekerja diatas 3 Tahun berjumlah 90 orang pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software smartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat terdapat pengaruh langsung antara variabel Motivasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang, (2) terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Komunikasi Internal terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang, (3) terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang, dan (4) terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang. Namun, (5) tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang, (6) tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Motivasi terhadap Komitmen Organisasi melalui variabel Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang, dan (7) tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Komunikasi Internal terhadap Komitmen Organisasi melalui variabel Kepuasan Kerja Pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang.

**Kata Kunci:** Kepuasan Kerja, Komunikasi Internal, Komitmen Organisasi, Motivasi

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence motivation and of internal communication mediated by job satisfaction on employee organizational commitment at the Muhammadiyah Hospital in Malang. This research uses a quantitative approach with survey methods. The sample for this research is 90 senior employees who have worked for more than 3 years. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) approach with the help of smartPLS 3.0 software. The results of the research show that (1) there is a direct influence between the Motivation variable on the Organizational Commitment of Employees at the Muhammadiyah Hospital Malang, (2) there is a significant direct influence from the Internal Communication variable on the Organizational Commitment of Employees at the Muhammadiyah Hospital Malang, (3) there is an influence There is a significant direct influence from the Motivation variable on Employee Job Satisfaction at the Muhammadiyah Malang Hospital, and (4) there is a significant direct influence from the Internal Communication variable on Employee Job Satisfaction at the Muhammadiyah Malang Hospital. However, (5) there is no significant direct effect of the Job Satisfaction variable on the Organizational Commitment of Employees at the Muhammadiyah Malang Hospital, (6) there is no significant indirect effect of*

*Motivation on Organizational Commitment through the Employee Job Satisfaction variable at the Muhammadiyah Malang Hospital , and (7) there is no significant indirect effect between Internal Communication on Organizational Commitment through the Employee Job Satisfaction variable at Muhammadiyah Hospital Malang.*

**Keywords:** *Internal Communication, Job Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment*

## 1. PENDAHULUAN

Komitmen organisasi adalah pilar utama kesuksesan sebuah bisnis. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan semangat kerja yang kuat (Rudiyanto & Hanifah, 2021). Penelitian oleh Kania & Mudayat (2022) menunjukkan bahwa komitmen seperti ini berdampak positif pada kinerja organisasi, bahkan dapat meningkatkannya hingga 20%. Komitmen organisasi bukan sekadar sikap, tetapi faktor yang berkontribusi langsung pada produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Kholil, 2023).

Dalam manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. Karyawan yang komitmen cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, merasa terlibat dalam pengambilan keputusan, dan ingin meningkatkan kualitas kerja mereka. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang berorientasi pada prestasi dan inovasi, memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan bersaing di pasar yang dinamis (Qurtubi, 2024).

Selain memengaruhi kinerja individu, komitmen organisasi juga memengaruhi hubungan interpersonal di dalam organisasi (Harefa et al., 2022). Karyawan yang komitmen tinggi lebih cenderung berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan mendukung rekan kerja (Ibrahim et al., 2024). Ini memperkuat budaya kerja positif dan mengurangi tingkat pergantian karyawan, yang pada akhirnya mengamankan stabilitas dan kesinambungan operasional organisasi. Investasi dalam membangun komitmen organisasi yang kuat membantu meningkatkan kinerja individu dan memperkuat fondasi organisasi untuk pertumbuhan jangka panjang (Darmawan, 2022).

Dalam penelitian yang memeriksa pengaruh motivasi dan komunikasi internal terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja berperan sebagai penghubung antara motivasi, komunikasi internal, dan komitmen organisasi. Ketika individu merasa puas dengan pekerjaannya, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi dan merasa terhubung dengan tujuan organisasi (Perdana et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana kepuasan kerja memediasi hubungan antara faktor-faktor tersebut di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang. Dengan memahami peran penting kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, organisasi dapat merancang program-program yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan, memperbaiki komunikasi internal, dan memperkuat komitmen organisasi secara menyeluruh. Pada konteks rumah sakit, di mana kerjasama tim dan komunikasi yang efektif sangat vital, pentingnya motivasi, komunikasi internal yang baik, dan kepuasan kerja menjadi lebih menonjol. Fedo (2021) menyoroti peran komunikasi internal dalam meningkatkan keselamatan pasien melalui peningkatan koordinasi antar tim medis. Studi oleh Maya (2021) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan rumah sakit, serta komunikasi yang efektif membantu mencapai tujuan organisasi.

Siwi et al. (2020) dan Audi (2021) menemukan bahwa komunikasi internal yang efektif meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka. Semakin baik komunikasi internal suatu organisasi, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi mereka. Namun, penelitian

Salahudin et al. (2020) menemukan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak mempengaruhi komitmen organisasi.

Meskipun penelitian sebelumnya telah menyoroti hubungan antara motivasi, komunikasi internal, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian. Terutama dalam konteks rumah sakit, penelitian yang memperhatikan interaksi antara variabel-variabel ini masih terbatas. Penelitian lebih lanjut dalam bidang ini akan membawa pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasi rumah sakit.

Berdasarkan hasil observasi awal, Rumah Sakit Muhammadiyah Malang meskipun sebagian besar karyawannya memiliki komitmen organisasi yang baik, terdapat indikasi adanya tingkat turnover yang cukup tinggi di beberapa departemen tertentu. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya motivasi, komunikasi internal yang kurang efektif, atau rendahnya kepuasan kerja. Manajemen rumah sakit menyadari pentingnya meningkatkan motivasi, komunikasi internal, dan kepuasan kerja untuk memperkuat komitmen organisasi karyawan. Namun, belum ada strategi yang komprehensif dan terukur untuk mengatasi permasalahan ini.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Diana Putri, (2019) dengan judul pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi Empiris Pada PD BPR Bank Bapas 69 Mertoyudan Magelang)». Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan komposisi variabel independen dan tempat penelitian. Penelitian sebelumnya menguji pengaruh pengaruh motivasi, komunikasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi dan komunikasi internal yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Rumah Sakit Muhammadiyah Malang. Sebagai kebaruan, penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen.

Penelitian ini sangat penting untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan motivasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai di rumah sakit Muhammadiyah Malang. Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai di rumah sakit Muhammadiyah Malang.

## 2. METODE PENELITIAN

Dalam studi ini, metode kuantitatif diterapkan untuk mengilustrasikan kondisi perusahaan melalui analisis data numerik. Berdasarkan tingkat interpretasi, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal karena bertujuan untuk memahami keterkaitan antara dua variabel atau lebih (Noor, 2020). Studi ini menerapkan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner atau angket sebagai instrumen utama. Definisi kuesioner menurut Nurlan (2019) adalah alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian dengan memberikan serangkaian pertanyaan kepada responden untuk dijawab atau diisi.

Pada penelitian ini, motivasi dan komunikasi internal adalah variabel independen, komitmen organisasi adalah variabel dependen, dan kepuasan kerja adalah variabel mediasi. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan Software smartPLS 3.0. Partial Least Square (PLS) adalah salah satu metode alternative Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi hubungan di antara variabel yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil (Supriadi, 2022). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS adalah pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian (Hair Jr et al, 2021).

**3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Analisis Rentang Skala**

**a. Motivasi (X1)**

Tabel 1 Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria
	SS	S	N	TS	STS		
X1.11	57	32	1	0	0	416	Tinggi
X1.12	54	35	1	0	0	413	Tinggi
X1.13	50	35	5	0	0	405	Tinggi
X1.21	48	37	4	1	0	402	Tinggi
X1.22	53	32	5	0	0	408	Tinggi
X1.23	50	35	5	0	0	405	Tinggi
X1.31	51	38	1	0	0	410	Tinggi
X1.32	48	35	5	2	0	399	Tinggi
X1.33	42	40	8	0	0	394	Tinggi
Total.X 1	Total Skor Variabel					3652	Tinggi
	Rata-rata Skor Variabel					405,78	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 1, variabel motivasi menunjukkan skor rata-rata sebesar 405,78, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat motivasi yang baik dalam bekerja. Dari data frekuensi jawaban, item dengan skor tertinggi adalah X1.11 ("Saya menetapkan target kerja yang menantang dan dapat dicapai") dengan skor 416, menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat setuju bahwa mereka memiliki target kerja yang jelas dan menantang. Ini mengindikasikan adanya dorongan intrinsik yang kuat dalam pencapaian kerja. Sebaliknya, item dengan skor terendah adalah X1.33 ("Saya merasa didukung dan nyaman dalam hubungan sosial dengan rekan kerja di kantor") dengan skor 394, meskipun masih dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun responden merasa memiliki hubungan sosial yang baik di tempat kerja, aspek dukungan sosial masih dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kenyamanan mereka. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa motivasi kerja para responden berada pada tingkat yang baik, didorong oleh pencapaian, apresiasi, serta kesempatan untuk berkembang.

**b. Komunikasi Internal (X2)**

Tabel 2 Frekuensi Jawaban Variabel Komunikasi Internal

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria
	SS	S	N	TS	STS		
X2.11	52	38	0	0	0	412	Tinggi
X2.12	53	37	0	0	0	413	Tinggi
X2.13	56	31	3	0	0	413	Tinggi
X2.21	47	42	1	0	0	406	Tinggi
X2.22	58	32	0	0	0	418	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 2, variabel Komunikasi Internal memiliki rata-rata skor sebesar 410, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi di dalam organisasi berjalan dengan baik, di mana responden merasa nyaman dalam berinteraksi dengan atasan maupun rekan kerja. Item dengan skor tertinggi adalah X2.22 ("Saya merasa bahwa atasan saya rutin memberikan instruksi yang memadai untuk melaksanakan tugas") dengan skor 418. Ini menandakan bahwa mayoritas responden merasa mendapatkan arahan kerja yang jelas dan terstruktur dari atasan mereka, yang berkontribusi pada efektivitas kerja.

**c. Kepuasan Kerja (Z)**

Tabel 3 Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria
	SS	S	N	TS	STS		
Z.1	48	39	3	0	0	405	Tinggi
Z.2	54	36	0	0	0	414	Tinggi
Z.3	51	37	2	0	0	409	Tinggi
Z.4	42	46	2	0	0	400	Tinggi
Z.5	47	41	2	0	0	405	Tinggi
Z.6	44	43	1	2	0	399	Tinggi
Z.7	51	38	1	0	0	410	Tinggi
Z.8	44	37	8	1	0	394	Tinggi
Z.9	48	34	8	0	0	400	Tinggi
Total Z	Total Skor Variabel					3636	Tinggi
	Rata-rata Skor Variabel					404	Tinggi

Berdasarkan Tabel 3, variabel Kepuasan Kerja memiliki rata-rata skor sebesar 404, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas dengan pekerjaan mereka, baik dari segi makna pekerjaan, peluang pengembangan diri, maupun kompensasi yang diterima. Item dengan skor tertinggi adalah Z.2 ("Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan saya secara optimal") dengan skor 414. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka secara maksimal, yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan motivasi kerja.

**d. Komitmen Organisasi (Y)**

Tabel 4 Frekuensi Jawaban Komitmen Organisasi

Item	Frekuensi Jawaban Responden					Skor Indikator	Kriteria
	SS	S	N	TS	STS		
Y.11	61	29	0	0	0	421	Tinggi
Y.12	52	36	2	0	0	410	Tinggi
Y.13	55	35	0	0	0	415	Tinggi
Y.21	58	31	1	0	0	417	Tinggi
Y.22	59	31	0	0	0	419	Tinggi
Y.23	57	33	0	0	0	417	Tinggi
Y.31	60	30	0	0	0	420	Tinggi
Y.32	58	32	0	0	0	418	Tinggi

Y.33	49	41	0	0	0	409	Tinggi
Total.Y	Total Skor Variabel					3746	Tinggi
	Rata-rata Skor Variabel					416,22	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4, variabel Komitmen Organisasi memiliki rata-rata skor sebesar 416,22, yang masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan perusahaan dan menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi dalam bekerja. Item dengan skor tertinggi adalah Y.11 ("Saya merasa sangat terikat secara emosional dengan perusahaan tempat saya bekerja") dengan skor 421. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki hubungan emosional yang erat dengan perusahaan, yang berkontribusi pada loyalitas dalam bekerja.

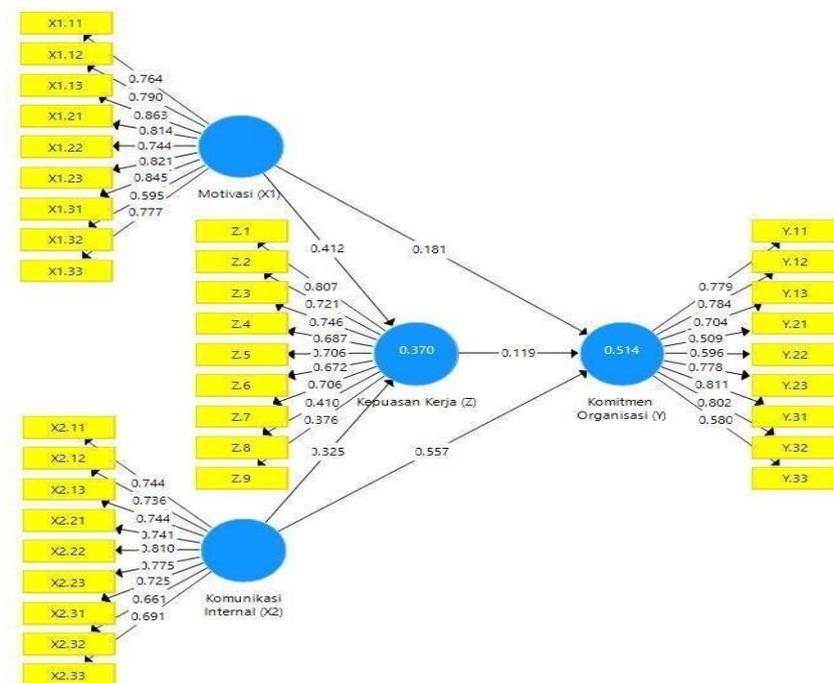
### Analisis Data

#### 1. Hasil Uji Outer Model atau Measurement Model

Terdapat kriteria didalam penggunaan teknik analisis data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Reliability.

##### a. Hasil Convergent Validity

Convergent Validity dari model pengukuran reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score yang di estimasi dengan software SmartPLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih tinggi dari 0,70 dengan konstruk yang diukur.



Gambar 1 Outer Loading

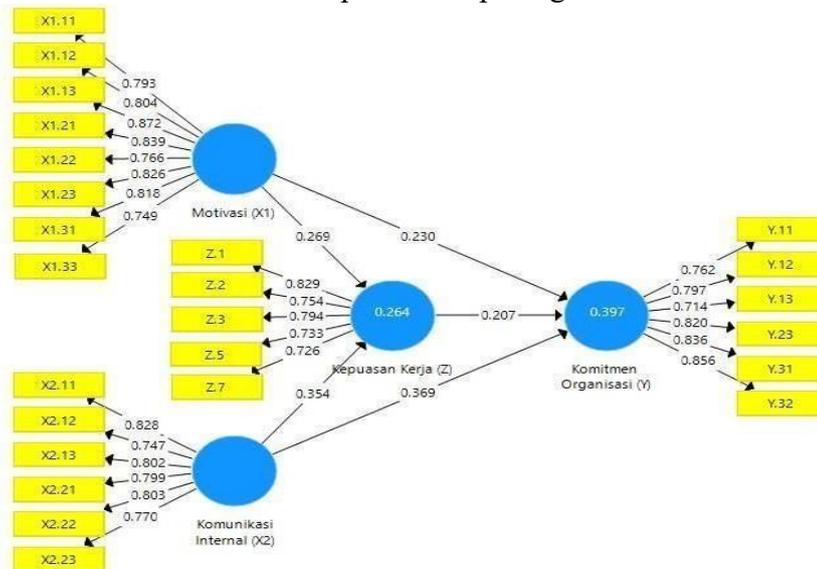
Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel Outer Loading Berikut :

Tabel 5 Outer Loading

	Motivasi (X1)	Komunikasi Internal (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasi (Y)
X111	0.764			
X112	0.790			
X113	0.863			
X121	0.814			
X122	0,744			
X123	0,821			
X131	0,845			
X132	0,595			
X133	0,777			
X211		0,744		
X212		0,736		
X213		0,744		
X221		0,741		
X222		0,810		
X223		0,775		
X231		0,725		
X232		0,661		
X233		0,691		
Z1			0,807	
Z2			0,721	
Z3			0,746	
Z4			0,687	
Z5			0,706	
Z6			0,672	
Z7			0,706	
Z8			0,410	
Z9			0,376	
Y11				0,779
Y12				0,784
Y13				0,704
Y21				0,509
Y22				0,596
Y23				0,778
Y31				0,811
Y32				0,802
Y33				0,580

Sumber : Data diolah 2024

Hasil pengolahan data pada tabel 5 menunjukkan bahwa beberapa indikator tidak memenuhi kriteria *Convergent Validity*. Indikator-indikator yang memiliki nilai loading factor rendah dan dianggap lemah termasuk X132, X232, X233, Z6, Z8, Z9 dan Y21, Y22, Y33. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut harus dikeluarkan atau di-drop dari model *outer loading* awal untuk meningkatkan validitas konvergen dan kekuatan model secara keseluruhan. Untuk hasil Outer model setelah modifikasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2 Outer Loading Setelah Modifikasi

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat diketahui pada tabel 3, bahwa nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70, yang berarti bahwa konstruk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

Tabel 6 Outer Loading Modifikasi

	Motivasi (X1)	Komunikasi Internal (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasi (Y)
X111	0.764			
X112	0.790			
X113	0.863			
X121	0.814			
X122	0,744			
X123	0,821			
X131	0,845			
X133	0,777			
X113	0.863			
X121	0.814			
X211		0,744		
X212		0,736		

X213		0,744		
X221		0,741		
X222		0,810		
X223		0,775		
X231		0,725		
Z1			0,807	
Z2			0,721	
Z3			0,746	
Z4			0,687	
Z5			0,706	
Z7			0,706	
Y11				0,779
Y12				0,784
Y13				0,704
Y23				0,778
Y31				0,811
Y32				0,802

Sumber : Data diolah 2024

Tabel 6 menunjukkan hasil outer loading setelah modifikasi model, menggambarkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk untuk variabel Motivasi Dan Komunikasi Internal, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. Data ini menunjukkan hasil analisis faktor untuk empat variabel utama: Motivasi (X1), Komunikasi Internal (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Komitmen Organisasi (Y). Setiap variabel diukur melalui beberapa indikator dengan nilai loading factor yang menunjukkan seberapa kuat indikator tersebut mengukur variabel yang bersangkutan.

b. Hasil Discriminant Validity

Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan bahwa konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai Discriminant Validity yang baik jika setiap nilai loading yang paling besar dengan nilai loading yang lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian Discriminant Validity dalam penelitian ini diperoleh sebagai berikut:

Tabel 7 Cross Loading

	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Komitmen Organisasi (Y)</b>	<b>Komunikasi Internal (X2)</b>	<b>Motivasi (X1)</b>
X1.13				0.872
X1.21				0,839
X1.23				0,826
X1.31				0,818
X1.12				0,804
X1.11				0,793
X1.22				0,766
X1.33				0,749
X2.11			0,828	
X2.12			0,747	

X2.13			0,802	
X2.21			0,799	
X2.22			0,803	
X2.23			0,770	
Y.11		0,762		
Y.12		0,797		
Y.13		0,714		
Y.23		0,820		
Y.31		0,836		
Y.32		0,856		
Z.1	0,829			
Z.2	0,754			
Z.3	0,794			
Z.5	0,733			
Z.7	0,726			

Sumber : Data diolah 2024

Tabel 7 menampilkan hasil cross loading yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan dari setiap indikator dalam konstruk Motivasi (X1), Komunikasi Internal (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Komitmen organisasi (Y). Validitas diskriminan yang baik ditandai dengan nilai loading yang lebih tinggi untuk indikator pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian terhadap variabel Motivasi (X1), Komunikasi Internal (X2), Komitmen Organisasi (Y), dan Kepuasan Kerja (Z) menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,7, menandakan validitas dan reliabilitas yang baik. Indikator- indikator tersebut mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur secara akurat. Pada variabel Motivasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah X1.13 (0,872), yang menunjukkan bahwa aspek ini paling kuat memengaruhi motivasi karyawan. Organisasi bisa fokus meningkatkan motivasi dengan memperkuat faktor yang diwakili oleh indikator tersebut, misalnya jika terkait dengan penghargaan atau kompensasi.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh langsung antara Motivasi (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung antara variabel Motivasi (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y) terbukti. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh langsung antara variabel Motivasi (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mufarrohah, (2022) Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening dimana hasil penelitiannya Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (Y).

### 2. Pengaruh langsung antara Komunikasi Internal (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung antara variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) terbukti. Dengan demikian,  $H_0$  (hipotesis nol) ditolak dan  $H_a$  (hipotesis alternatif) diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siwi et al., (2020) Dengan judul pengaruh budaya organisasi, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi

pegawai badan pendapatan daerah kota manado dimana hasil penelitiannya Komunikasi Internal memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi (Y).

3. Pengaruh langsung antara Komunikasi Internal (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung antara variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) terbukti. Dengan demikian, Ho (hipotesis nol) ditolak dan Ha (hipotesis alternatif) diterima, yang berarti bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi et al., (2022) Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat, dimana hasil penelitiannya Komunikasi Internal memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

4. Pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasi (Y)

Hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh langsung antara variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasi (Y) tidak terbukti secara signifikan. Dengan demikian, Ho (hipotesis nol) tidak ditolak dan Ha (hipotesis alternatif) tidak diterima, yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanjung, (2020) Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai, dimana hasil penelitiannya Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi.

5. Pengaruh tidak langsung antara variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel Mediasi

Pengujian hipotesis tidak langsung yang kedua adalah pengujian pengaruh Komunikasi Internal (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui variabel Kepuasan Kerja (Z). Ho (hipotesis nol) diterima dan Ha (hipotesis alternatif) ditolak, yang artinya bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara Komunikasi Internal (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y) melalui variabel Kepuasan Kerja (Z). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wati et al., (2024) Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Komunikasi Internal Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Di KPP Pratama Semarang Barat, dimana hasil penelitiannya Komunikasi Internal tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Internal yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Rumah Sakit Muhammadiyah Malang), dapat disimpulkan beberapa hal. Pertama, motivasi dan komunikasi internal secara langsung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, kedua variabel tersebut juga memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja ternyata tidak memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Lebih lanjut, kepuasan kerja juga tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara motivasi dan komitmen organisasi, maupun antara komunikasi internal dan komitmen organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun motivasi dan komunikasi internal memengaruhi komitmen organisasi secara langsung, peran kepuasan kerja sebagai mediator tidak terbukti dalam konteks penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abet, Z., Anuar, M. A. M., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1).
- Agung, R., Yusnita, N., & Tukiran, M. (2024). The Effect of Compensation and Work Environment On Commitment To The Organisation With Job Satisfaction As An Intervening Variable (Empirical Study at One of the F&B Companies in Bogor City). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5(5), 1349–1361. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2852>
- Aksara, P. B. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Bumi Aksara. Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9).
- Anggraini, A., & Fauzan, M. (2022). Pengaruh Kompetensi, Efikasi Diri dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada ASN BAPENDA Kota Semarang). *YUME: Journal of Management*, 5(1), 167- 174.
- Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement. *Public Relations Review*, 49(2), 102320.
- Ariyanto, A., & Sulistyorini, S. (2020). Konsep motivasi dasar dan aplikasi dalam lembaga pendidikan Islam. *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 4(2), 103-114.
- Arochman, M., & Damayanti, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Lattas Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya. *PRAGMATIS*, 3(2), 102-111.
- Atouba, Y. (2021). Bagaimana partisipasi memengaruhi komitmen organisasi pekerja TI? Meneliti peran mediasi kecukupan komunikasi internal, kelelahan, dan kepuasan kerja. *Jurnal Kepemimpinan & Pengembangan Organisasi*, 42 (4), 580–592. <https://doi.org/10.11>
- Audi, R. V. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal dan Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Kinerja Karyawan (Studi pada Bidang Manufaktur PT Rudy Soetadi). *MEDIALOG: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(2), 124-138.
- Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A., & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 15, 100340.
- Boukamcha, F. (2023). A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1987-2013.
- Budiono, A. (2024). Komitmen Organisasi Dipengaruhi oleh Motivasi dan Pelatihan dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja sebagai Mediator. *MAMEN Jurnal Manajemen*, 3 (1), 16–32. <https://doi.org/10.55123/mamen.v3i1.2836>
- Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, W., Carvache-Franco, O., & Borja- Morán, J. (2022). Motivations as a predictor of satisfaction and loyalty in ecotourism. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 37, 100478.
- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), 260-266.
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75-84.
- Fajri, C., Rahman, Y. T., & Wahyudi, W. (2021). Membangun Kinerja Melalui Lingkungan Kondusif, Pemberian Motivasi Dan Proporsional Beban Kerja. *Scientific Journal Of Reflection:*

- Economic, Accounting, Management And Business, 4(1), 211-220.
- Fauzi, A. F. F., Nurmayanti, S., & Sulaimiah, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Lombok Barat. *JIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(11), 4989–4996.
- Fedo Ovelto, F. O. (2021). Hubungan Pengetahuan Dan Sikap Dalam Pelaksanaan Ketepatan Prosedur Keselamatan Pasien Di Ruang Rawat Inap Rsud Ibnu Sutowo Baturaja Tahun 2021 (Doctoral Dissertation, Stik Bina Husada Palembang).
- Hosen, S., Hamzah, S. R. A., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1).
- Ibrahim, N., Mohamad, N. I., Farinordin, F. A., Lee, U. H. M. S., & Ismail, A. (2024). Psychological Empowerment Link Using Employee Performance and Organizational Commitment on the Generation Gap: PLS-MGA Analysis. *Gajah Mada International Journal of Business*, 26(1), 23-53.
- Januarti, I. (2020). Control Effectiveness And Fraud: Evidence In Indonesia Cooperative. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 9(2), 2856-2859.
- Kania, D., & Mudayat, M. (2022). Kinerja karyawan hotel bintang 4 dan bintang 5 di Bandung Raya. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 1-20.
- Kholil, S. (2023). Membaca Iklim Komunikasi Kampus: Eksplorasi Pada Civitas Akademika Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Uin Suska Riau. *Jurnal Ilmu Komunikasi Uho: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi Dan Informasi*, 8(4), 626-642.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Rohani, L., & Siregar, S. A. F. (2021). Strategi Komunikasi Interpersonal Antara Owner Toko Fariz Fashion Padangsidempuan Dengan Karyawan.
- Rudiyanto, R., & Hanifah, H. (2021). Peran Kejenuhan Dalam Memediasi Lingkungan Dan Beban Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 13(2).
- Salahudin, D. N., Lengkong, V. P., & Tulung, J. E. (2020). Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(3).
- Santoso, I., & Madiistriyatno, H. (2021). Metodologi penelitian kuantitatif. *Indigo Media*
- Tanjung, H. (2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(2), 36–49.
- Tanković, A. Č., Bilic, I., & Brajković, I. (2022). Komunikasi internal dan kepuasan karyawan di bidang perhotelan. *Manajemen: Jurnal Masalah Manajemen Kontemporer*, 27 (1), 1–16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
- Tarigan, B., & Priyanto, A. A. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank DBS Tangerang Selatan. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 20(1), 1-10.
- Thai, T., Lancsar, E., Spinks, J., Freeman, C., & Chen, G. (2024). Understanding Australian pharmacy degree holders' job preferences through the lens of motivation-hygiene theory. *Social Science & Medicine*, 116832.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169- 195.

- Yuliantini, T., & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 16(2)
- Zacharias, T., Rahawarin, M. A., & Yusriadi, Y. (2021). Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 296-315.