



Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi: Studi Kualitatif tentang Pengalaman Karyawan

Firdaus Putra

Universitas Insan Pembangunan Indonesia, Indonesia

*Corresponding author: firdausputraa@gmail.com

Abstrak -- Rendahnya komitmen karyawan masih menjadi tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana karyawan memaknai motivasi kerja dan bagaimana makna tersebut membentuk komitmen organisasi dari perspektif pengalaman karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan subjek karyawan aktif, serta teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan triangulasi sumber untuk menjamin keabsahan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dipahami sebagai dorongan yang bersifat personal dan dinamis, yang terbentuk melalui kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik, seperti makna kerja, pengakuan, dan peluang pengembangan diri, terbukti berperan dominan dalam membangun komitmen afektif karyawan. Sementara itu, motivasi ekstrinsik lebih cenderung menghasilkan komitmen yang bersifat pragmatis dan berjangka pendek. Temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan pengalaman kerja yang bermakna untuk memperkuat komitmen organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: motivasi kerja; komitmen organisasi; pengalaman karyawan; manajemen sumber daya manusia; studi kualitatif

Abstract --Low employee commitment remains a critical challenge in human resource management across various organizations. This study aims to explore how employees perceive work motivation and how these perceptions shape organizational commitment from the perspective of employee experiences. A qualitative descriptive approach was employed, involving active employees as research participants. Data were collected through in-depth interviews and document analysis. The data were analyzed using thematic analysis, supported by source triangulation to ensure credibility. The findings reveal that work motivation is perceived as a personal and dynamic drive shaped by a combination of intrinsic and extrinsic factors. Intrinsic motivation, including meaningful work, recognition, and opportunities for personal development, plays a dominant role in fostering affective organizational commitment. In contrast, extrinsic motivation tends to produce more pragmatic and short-term forms of commitment. These results highlight the importance of managing meaningful work experiences to strengthen sustainable organizational commitment.

Keywords: work motivation; organizational commitment; employee experience; human resource management; qualitative study



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Fakta Empiris Rendahnya Komitmen Karyawan

Dalam konteks organisasi modern, rendahnya komitmen karyawan menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh banyak organisasi, baik publik maupun swasta. Penelitian menunjukkan bahwa rendahnya komitmen ini memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja, yang berujung pada meningkatnya turnover intention dan menurunnya loyalitas terhadap organisasi (Rakhmalina, 2021; Desi et al., 2022). Karyawan sering kali merasa terasing dari tujuan organisasi akibat tuntutan kinerja yang meningkat, yang tidak sejalan dengan ekspektasi dan kebutuhan mereka. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa komitmen organisasi yang rendah dapat dikaitkan dengan kecenderungan sikap kerja minimalis atau disengagement, yang mengarah pada konflik internal dan kolaborasi yang kurang solid antar anggota tim (Berkam & Rahmi, 2024).

Dari sudut pandang psikologis, perubahan lingkungan kerja yang cepat dan ketidakpastian karier berperan penting dalam menurunkan ikatan emosional karyawan terhadap tempat kerja mereka. Hal ini

menciptakan situasi di mana karyawan tidak lagi melihat organisasi sebagai ruang aktualisasi diri yang berkelanjutan, melainkan hanya sebagai sarana transaksional untuk memenuhi kebutuhan ekonomi (Purwanto et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan untuk menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

State of the Art Motivasi dan Komitmen Organisasi

Dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi, motivasi kerja merupakan salah satu determinan penting untuk membangun komitmen organisasi. Teori-teori klasik seperti teori hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial karyawan berperan besar dalam membentuk sikap positif mereka terhadap pekerjaan (Fikri et al., 2024; Fikri et al., 2021). Motivasi intrinsik, yang mencakup elemen seperti makna pekerjaan, otonomi, dan rasa pencapaian, terbukti dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Asbari et al., 2021; (Nugroho et al., 2021).

Penelitian mutakhir telah menunjukkan bahwa motivasi yang berfokus pada makna dan individu cenderung menghasilkan komitmen afektif yang lebih tinggi, sedangkan motivasi yang bersifat ekstrinsik sering kali berkaitan dengan komitmen berkelanjutan yang lebih lemah (Nugroho et al., 2021). Dalam konteks ini, literatur membedakan antara tiga dimensi komitmen organisasi: afektif, berkelanjutan, dan normatif, masing-masing dengan implikasi yang berbeda terhadap sikap dan perilaku karyawan.

Gap Penelitian: Dominasi Studi Kuantitatif

Meskipun hubungan antara motivasi dan komitmen organisasi telah banyak diteliti, kebanyakan penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang sering kali tidak sepenuhnya mampu menjelaskan kompleksitas pengalaman karyawan (Haryani et al., 2023). Dengan memfokuskan diri pada skor dan analisis statistik, pendekatan ini cenderung mengabaikan nuansa konteks sosial dan pengalaman subjektif yang menjadi bagian penting dalam pemahaman motivasi dan komitmen kerja (Nurrofiah et al., 2023).

Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian kualitatif yang dapat menggali lebih dalam tentang bagaimana karyawan memaknai motivasi kerja dan komitmen, serta bagaimana pengalaman sehari-hari mereka memengaruhi kedua aspek tersebut. Pendekatan ini memberikan ruang bagi suara karyawan untuk diangkat, menghasilkan wawasan yang mungkin terabaikan dalam penelitian kuantitatif (Kamar et al., 2020; Pebrina et al., 2021).

Tujuan dan Novelty Penelitian: Perspektif Pengalaman Karyawan

Penelitian ini berupaya memperluas pemahaman tentang pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi dari perspektif pengalaman karyawan. Fokus utama penelitian ini adalah mengeksplorasi bagaimana karyawan memaknai motivasi kerja dalam konteks kegiatan sehari-hari mereka dan bagaimana hal ini membentuk proses terbentuknya komitmen organisasi (Desi et al., 2022; Purwanto et al., 2020). Dengan pendekatan kualitatif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan sudut pandang baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia yang lebih kontekstual dan mendalam dibandingkan studi-studi sebelumnya yang terfokus pada metode kuantitatif (Nugroho et al., 2021; Fikri et al., 2021).

Novelty dari penelitian ini terletak pada upaya untuk menghasilkan wawasan kontekstual terhadap motivasi dan komitmen dengan mendengarkan langsung pengalaman dan persepsi karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat menawarkan implikasi bagi praktik manajerial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan, sehingga dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas organisasi dalam jangka panjang.

Rendahnya komitmen karyawan menjadi fenomena yang kompleks berakar dari berbagai faktor internal dan eksternal. Memahami motivasi kerja sebagai pendorong komitmen dan mengenali batasan pendekatan kuantitatif dalam penelitian sebelumnya memberikan dasar untuk pendekatan kualitatif ini. Melalui eksplorasi pengalaman kerja karyawan, penelitian ini bertujuan menghasilkan wawasan baru yang dapat memberi kontribusi signifikan bagi teori dan praktik manajemen.

Konsep dan Dimensi Motivasi Kerja

Definisi dan Pentingnya Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah konsep sentral dalam kajian perilaku organisasi, di mana ia berfungsi sebagai dorongan yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja individu (Desi et al., 2022). Motivasi kerja tidak hanya mencerminkan seberapa giat seorang karyawan dalam bekerja, tetapi juga berhubungan dengan keinginan untuk berkontribusi secara positif terhadap organisasi (Amanda & Hermana, 2024). Memahami motivasi kerja menjadi penting bagi organisasi untuk memaksimalkan potensi karyawan

dan mengurangi tingkat turnover serta disengagement (Fikri et al., 2021).

Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Literatur membedakan motivasi kerja ke dalam dua kategori utama: intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, mencakup kepuasan yang diperoleh dari menyelesaikan tugas dan makna yang diperoleh dari pekerjaan yang dilakukan (Fikri et al., 2021). Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti penghargaan, gaji, dan pengakuan (Desi et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa kedua jenis motivasi ini saling melengkapi dan dapat berkontribusi kepada peningkatan komitmen karyawan. Misalnya, karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih emosional terhadap pekerjaan mereka, sedangkan motivasi ekstrinsik sering kali meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi (Fikri et al., 2021; Amanda & Hermana, 2024).

Faktor Penentu Kualitas Pengalaman Kerja

Selain sistem penghargaan, kualitas hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan persepsi keadilan dalam organisasi juga memengaruhi motivasi kerja karyawan (Desi et al., 2022; Amanda & Hermana, 2024). Organisasi perlu memperhatikan dimensi ini agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan bermakna bagi karyawan, sehingga meningkatkan komitmen dan kinerja.

Konsep dan Dimensi Komitmen Organisasi

Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana individu mengidentifikasi diri dengan organisasi mereka dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya (Ramadhan & Siddiq, 2024). Komitmen ini tidak semata-mata bersifat kognitif; aspek emosional dan psikologis juga merupakan kunci dalam memahami dedikasi karyawan terhadap organisasi yang mereka tempatkan.

Dimensi Komitmen

Literatur membedakan komitmen ke dalam tiga dimensi utama (Asbari et al., 2020).

1. Komitmen Afektif: Ini mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi biasanya bertahan bukan karena terpaksa, tetapi karena rasa keterikatan dan identifikasi yang kuat dengan organisasi.
2. Komitmen BerkelaJutan: Terkait dengan pertimbangan rasional mengenai biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi. Karyawan mungkin merasa terikat untuk tetap bertahan karena ketidakpastian biaya yang akan ditanggung jika meninggalkan pekerjaan.
3. Komitmen Normatif: Berasal dari rasa kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi. Karyawan ini merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk tetap loyal, seringkali karena nilai-nilai yang dipegang.

Pengalaman Kerja dan Komitmen

Komitmen organisasi sering kali dipengaruhi oleh kualitas pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan. Pengalaman positif, seperti pengembangan diri dan dukungan dari atasan, dapat meningkatkan komitmen afektif, sementara pengalaman negatif dapat mengurangi komitmen tersebut (Permatasari & Gunarto, 2024). Bisa dikatakan bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan dan bermakna akan lebih mendorong komitmen afektif dan normatif, sedangkan pengalaman yang bersifat transaksional lebih mungkin menghasilkan komitmen berkelanjutan (Asbari et al., 2020).

Hubungan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi

Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi mereka (Fikri et al., 2021; Novitasari et al., 2020). Namun, jenis motivasi yang mendominasi juga berpengaruh pada bentuk komitmen yang berkembang. Misalnya, motivasi intrinsik sangat efektif dalam memperkuat komitmen afektif, sementara motivasi ekstrinsik lebih sering diasosiasikan dengan komitmen berkelanjutan (Fikri et al., 2021).

Risiko Ketergantungan pada Motivasi Ekstrinsik

Dalam jangka panjang, terlalu bergantung pada motivasi ekstrinsik dapat menghasilkan komitmen yang rapuh, yang berisiko untuk terputus saat insentif berkurang (Novitasari et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menemukan cara-cara untuk meningkatkan motivasi intrinsik melalui pengembangan pengalaman kerja yang positif dan bermakna.

Melalui pemahaman yang lebih dalam tentang konsep dan dimensi motivasi kerja, serta hubungan dinamis antara motivasi dan komitmen organisasi, manajemen dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan komitmen karyawan dan memaksimalkan kinerja. Penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kualitatif dapat membantu mengungkap lebih banyak nuansa dalam hubungan ini dan memberikan wawasan lebih dalam bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif deskriptif, yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman karyawan terkait motivasi kerja dan komitmen organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena dapat menangkap makna subjektif dan dinamika pengalaman kerja yang tidak dapat direduksi menjadi ukuran numerik (Asbari et al., 2020). Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana karyawan menafsirkan motivasi kerja mereka dan bagaimana tafsir tersebut berpengaruh terhadap komitmen mereka terhadap organisasi.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian terdiri dari karyawan aktif yang bekerja di organisasi formal, baik di sektor jasa maupun manufaktur, dengan masa kerja minimal satu tahun. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa partisipan memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan refleksi yang berarti tentang dinamika motivasi dan komitmen organisasi (Novitasari et al., 2021). Pemilihan partisipan dilakukan secara purposif, dengan mempertimbangkan keragaman latar belakang jabatan, unit kerja, dan masa kerja, sehingga variasi pengalaman dapat terwakili.

Teknik Pengumpulan Data

Data utama dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) yang bersifat semi-terstruktur. Panduan wawancara disusun untuk mengarahkan eksplorasi pengalaman partisipan sambil tetap memberikan kebebasan naratif bagi mereka (Asbari et al., 2020). Pertanyaan yang diajukan meliputi sumber motivasi kerja, pengalaman yang memengaruhi motivasi, bentuk keterikatan terhadap organisasi, dan faktor-faktor yang memengaruhi keputusan untuk tetap berkontribusi secara optimal. Wawancara dilakukan baik secara tatap muka maupun daring, sesuai dengan kondisi, dan direkam dengan persetujuan partisipan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk analisis lebih lanjut.

Selain wawancara, penelitian ini juga memanfaatkan dokumentasi sebagai sumber data tambahan. Dokumen yang dianalisis terdiri dari kebijakan organisasi terkait sumber daya manusia, deskripsi pekerjaan, dan pedoman penilaian kinerja. Penggunaan dokumentasi ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman tentang konteks organisasi dan membantu peneliti menafsirkan narasi partisipan secara lebih komprehensif (Asbari et al., 2020).

Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik. Proses ini meliputi pembacaan berulang atas transkrip wawancara dan dokumen untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh. Setelah itu, peneliti melakukan pengodean awal terhadap unit-unit makna yang relevan, yang kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema sementara yang mencerminkan pola pengalaman partisipan (Asbari et al., 2020). Setelah tema-tema awal disusun, mereka ditinjau dan diperbaiki melalui perbandingan antarpartisipan dan pengaitannya dengan konteks organisasi. Tema akhir dirumuskan secara iteratif hingga membentuk narasi analitis yang koheren (Asbari et al., 2020).

Validitas Data

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber (Septiyani & Sarah, 2024). Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai partisipan dengan latar belakang berbeda serta mengaitkannya dengan data dokumentasi organisasi untuk meminimalkan bias persepsi individual. Peneliti juga melakukan pengecekan konsistensi makna dengan meninjau kembali transkrip dan tema yang dihasilkan, sehingga interpretasi tetap berakar pada data empiris (Kamar et al., 2020).

Etika Penelitian

Prinsip etika penelitian dijunjung tinggi dengan menjaga kerahasiaan identitas partisipan dan memperoleh persetujuan partisipasi secara sukarela. Dengan rancangan metodologis ini, diharapkan penelitian mampu menghasilkan pemahaman kontekstual dan bermakna mengenai motivasi kerja dan

komitmen organisasi, serta memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia (Novitasari et al., 2021).

Melalui pendekatan kualitatif yang mendalam dan triangulasi, penelitian ini bertujuan untuk menggali pengalaman subjektif karyawan, memberikan data yang kaya dan kontekstual, serta mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan baru untuk praktik manajemen yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Makna Motivasi Kerja Menurut Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memaknai motivasi kerja sebagai sebuah dorongan yang bersifat personal, dinamis, dan sangat kontekstual. Motivasi tidak hanya dipahami sebagai insentif material atau kewajiban formal, tetapi juga sebagai pengalaman psikologis yang terbentuk melalui interaksi antara individu, pekerjaan, dan lingkungan organisasi. Beberapa partisipan menyatakan bahwa motivasi kerja mereka tumbuh ketika pekerjaan dianggap memiliki makna, memberikan rasa dihargai, dan memungkinkan aktualisasi diri (Fikri et al., 2021).

Partisipan mencatat bahwa motivasi intrinsik berasal dari perasaan bangga terhadap hasil kerja serta kontribusi nyata yang diberikan kepada organisasi. Pekerjaan yang menantang namun realistik, ruang untuk belajar, dan kepercayaan dari atasan berfungsi sebagai sumber motivasi yang kuat. Dalam pengamatan ini, motivasi sering kali terkait dengan perasaan "dianggap penting" dan "dibutuhkan," yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaan (Asbari et al., 2020).

Di sisi lain, motivasi ekstrinsik seperti gaji, insentif, dan keamanan kerja tetap diakui sebagai faktor penting, terutama dalam memenuhi kebutuhan dasar dan memberikan rasa stabilitas. Namun, mayoritas partisipan menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik saja tidak cukup untuk mempertahankan semangat kerja dalam jangka panjang. Ketika penghargaan material tidak diimbangi dengan pengakuan non-material, motivasi cenderung bersifat sementara dan mudah menurun (Novitasari et al., 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa ketidakpuasan terhadap insentif material dapat mengurangi komitmen karyawan (Gazali et al., 2020).

Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dipahami oleh karyawan sebagai kombinasi antara aspek psikologis dan struktural. Motivasi tidak hadir secara statis, tetapi berfluktuasi seiring dengan pengalaman kerja sehari-hari, relasi sosial di tempat kerja, serta persepsi terhadap keadilan dan kehadiran organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Kamar et al., 2020).

Faktor Pembentuk Komitmen Organisasi

Dari perspektif karyawan, komitmen organisasi terbentuk melalui akumulasi pengalaman kerja yang berkelanjutan. Penelitian menemukan bahwa komitmen tidak terbentuk secara instan, melainkan berkembang melalui interaksi jangka panjang antara individu dan organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil, mendapat dukungan dalam pengembangan diri, dan dilibatkan dalam proses kerja menunjukkan tingkat komitmen yang lebih kuat (Nura & Hutasoit, 2023; Novitasari et al., 2021).

Kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja merupakan faktor utama dalam membentuk komitmen. Partisipan menekankan pentingnya kepemimpinan yang terbuka, komunikatif, dan empatik dalam membangun rasa percaya dan keterikatan terhadap organisasi. Karyawan cenderung merasa memiliki ikatan emosional yang lebih kuat ketika atasan mendengarkan aspirasi dan memberikan umpan balik konstruktif (Nugroho et al., 2021).

Kejelasan peran dan konsistensi kebijakan organisasi juga berkontribusi signifikan terhadap komitmen. Mereka yang memahami ekspektasi kerja dan melihat adanya konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik organisasi sehari-hari lebih cenderung menunjukkan loyalitas. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kebijakan formal dan praktik lapangan sering kali menimbulkan skeptisme yang merugikan komitmen (Asbari & Prasetya, 2021).

Di sisi lain, kesempatan untuk pengembangan karier muncul sebagai faktor lain yang sangat menonjol. Partisipan yang melihat prospek pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi menunjukkan komitmen yang berorientasi jangka panjang. Dalam konteks ini, komitmen tidak hanya didorong oleh kebutuhan ekonomi, tetapi juga oleh harapan akan masa depan yang lebih baik bersama organisasi.

Relasi Motivasi dan Komitmen dalam Praktik

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan saling memperkuat antara motivasi kerja dan komitmen organisasi. Motivasi yang dirasakan oleh karyawan berfungsi sebagai fondasi awal terbentuknya komitmen, sementara komitmen yang kuat pada gilirannya memperdalam dan menstabilkan motivasi kerja. Relasi ini bersifat siklikal, bukan linier (Tiara et al., 2021; Johan et al., 2021).

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung mengembangkan komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi. Mereka bertahan dan berkontribusi bukan karena keterpaksaan, tetapi karena keselarasan nilai dan makna antara diri mereka dengan organisasi. Dalam keadaan ini, motivasi kerja menjadi sumber energi internal yang memperkuat loyalitas (Dava et al., 2023).

Sebaliknya, motivasi yang lebih didominasi oleh faktor ekstrinsik sering kali menghasilkan komitmen yang bersifat pragmatis. Karyawan ini bertahan atas pertimbangan praktis, seperti stabilitas pendapatan atau keterbatasan alternatif pekerjaan. Meskipun jenis komitmen ini tetap memiliki nilai bagi organisasi, komitmen semacam ini lebih rentan terhadap perubahan kebijakan atau kondisi eksternal yang tidak menentu (Purwanto et al., 2020; Santoso, 2023).

Menariknya, penurunan motivasi kerja biasa dijadikan titik awal melemahnya komitmen. Pengalaman kerja negatif yang berulang, seperti kurangnya apresiasi atau konflik yang tidak terselesaikan, dapat mengikis motivasi intrinsik dan mendorong karyawan untuk merenungkan kembali keterikatannya dengan organisasi. Dalam konteks ini, motivasi menjadi indikator awal yang sensitif terhadap dinamika komitmen (Nugroho et al., 2021).

Diskusi dengan Teori SDM dan Studi Sebelumnya

Temuan penelitian ini memperkuat pandangan dalam teori sumber daya manusia yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam membangun komitmen organisasi yang berkelanjutan. Narasi karyawan mengenai makna kerja, pengakuan, dan pengembangan diri sejalan dengan teori motivasi kontemporer yang memandang individu sebagai agen aktif dalam pencarian makna dan otonomi di tempat kerja (Novitasari & Asbari, 2020).

Hasil ini juga mendukung literatur yang mengkategorikan dimensi komitmen organisasi ke dalam afektif, berkelanjutan, dan normatif. Penelitian ini memberikan bukti empiris kualitatif bahwa jenis motivasi yang dominan berpengaruh pada bentuk komitmen yang berkembang. Motivasi intrinsik lebih sering dikaitkan dengan komitmen afektif, sementara motivasi ekstrinsik berasosiasi dengan komitmen berkelanjutan (Asbari & Novitasari, 2022; Wiyono et al., 2021).

Namun demikian, penelitian ini melengkapi studi-studi sebelumnya dengan menyoroti proses dan pengalaman subjektif yang melatarbelakangi hubungan tersebut. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang fokus pada kekuatan hubungan antar variabel, pendekatan kualitatif dalam penelitian ini mengungkap bagaimana karyawan menafsirkan pengalaman kerja mereka dan bagaimana tafsir tersebut membentuk sikap serta perilaku di dalam organisasi (Musfiratun et al., 2024; Suroso et al., 2021).

Temuan ini juga menegaskan pentingnya konteks organisasi dalam membentuk motivasi dan komitmen. Faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan konsistensi kebijakan muncul sebagai elemen kunci yang memediasi hubungan antara motivasi dan komitmen. Dengan demikian, strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif perlu mempertimbangkan dimensi psikologis dan sosial secara menyeluruh, bukan hanya aspek struktural dan administratif (Asbari & Novitasari, 2021).

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan fenomena yang saling terkait secara dinamis dan berakar pada pengalaman karyawan. Pendekatan kualitatif memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai kompleksitas hubungan ini, sekaligus membuka ruang untuk pengembangan praktik manajerial yang lebih berorientasi pada manusia dan keberlanjutan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana karyawan memaknai motivasi kerja dan bagaimana makna tersebut membentuk komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan menunjukkan bahwa motivasi kerja dipersepsi karyawan sebagai pengalaman yang bersifat personal dan dinamis, terbentuk melalui interaksi antara faktor intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik, seperti makna kerja, rasa dihargai, dan peluang pengembangan diri, muncul sebagai pendorong utama keterikatan emosional karyawan. Sementara itu, motivasi ekstrinsik berperan dalam memberikan stabilitas, namun cenderung menghasilkan komitmen yang bersifat pragmatis dan lebih rentan terhadap perubahan kondisi.

Komitmen organisasi dalam perspektif karyawan berkembang secara bertahap melalui akumulasi pengalaman kerja yang konsisten. Kualitas hubungan dengan atasan, kejelasan peran, keadilan kebijakan, serta kesempatan pengembangan karier menjadi faktor penting yang memperkuat keterikatan karyawan. Hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi bersifat saling memperkuat dan siklikal, di mana motivasi yang kuat mendorong komitmen yang lebih mendalam, dan komitmen yang terbangun dengan baik pada gilirannya menstabilkan motivasi kerja.

Dari sisi implikasi manajerial, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pengalaman karyawan. Organisasi perlu melampaui

pendekatan insentif material semata dan mulai menaruh perhatian lebih besar pada penciptaan lingkungan kerja yang bermakna, adil, dan mendukung pengembangan individu. Kepemimpinan yang empatik, komunikasi yang terbuka, serta konsistensi antara nilai yang dikomunikasikan dan praktik organisasi menjadi kunci dalam membangun motivasi dan komitmen jangka panjang.

Selain itu, hasil penelitian ini menyarankan agar organisasi secara aktif memantau dinamika motivasi karyawan sebagai indikator awal perubahan komitmen. Intervensi manajerial yang responsif terhadap penurunan motivasi dapat mencegah melemahnya keterikatan karyawan dan meningkatkan keberlanjutan organisasi. Dengan memahami motivasi dan komitmen dari sudut pandang pengalaman karyawan, organisasi dapat merancang strategi sumber daya manusia yang lebih manusiawi, adaptif, dan berorientasi pada kinerja jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, M. and Hermana, C. (2024). Pengaruh Upah dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Medan. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 5(2), 271-283. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i2.1802>
- Asbari, M. and Novitasari, D. (2021). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 50. <https://doi.org/10.17977/um025v5i12020p50>
- Asbari, M. and Novitasari, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kualitas Sistem, Informasi, dan Layanan dalam Praktik E-Learning di Sekolah. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 6(1), 875-885. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3311>
- Asbari, M. and Prasetya, A. (2021). Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490-506. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1248>
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali, G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84-99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali, G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84-99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Asbari, M., Nurhayati, W., & Purwanto, A. (2020). The effect of parenting style and genetic personality on children character development. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 23(2), 206-218. <https://doi.org/10.21831/pep.v23i2.28151>
- Asbari, M., Nurhayati, W., Purwanto, A., & Putra, F. (2020). Pengaruh Genetic Personality dan Authoritative Parenting Style terhadap Pendidikan Karakter di Aya Sophia Islamic School. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 142-155. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.341>
- Asbari, M., Pramono, R., Kotamena, F., Liem, J., Sihite, O., Alamsyah, V., ... & Purwanto, A. (2020). Studi Fenomenologi Work-Family Conflict dalam Kehidupan Guru Honorer Wanita. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 180-201. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.347>
- Asbari, M., Purba, J., Hariandja, E., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54-71. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- Berkam, D. and Rahmi, P. (2024). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Panca Boga Paramita Cabang TSM Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 5(3), 361-375. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i3.1867>
- Dava, A., Wibowo, A., & Sutabri, T. (2023). Analisis Pemasaran Online Produk MYSNDWCH Menggunakan Metode Earned Media. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 4(1), 28-37. <https://doi.org/10.47747/jismab.v4i1.1052>
- Desi, K., Djazuli, A., & Choiriyah, C. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 3(4), 229-247. <https://doi.org/10.47747/jismab.v3i4.905>
- Desi, K., Djazuli, A., & Choiriyah, C. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 3(4), 229-247. <https://doi.org/10.47747/jismab.v3i4.905>
- Fikri, M., Amri, L., & Nadeak, M. (2024). Enhancing Public Service Motivation: The Influence of Servant Leadership and Basic Need Satisfaction in Health Center Employees. *J.IJOMER*, 1(01), 40-49.

- <https://doi.org/10.70508/03f3h094>
Fikri, M., Amri, L., Nadeak, M., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Urgensi Menumbuhkan Motivasi Pelayanan Publik Pegawai Puskesmas: Analisis Servant Leadership dan Mediasi Basic Need Satisfaction. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4172-4185. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1421>
- Fikri, M., Asbari, M., Hutagalung, D., Amri, L., & Novitasari, D. (2021). Quo Vadis Motivasi Intrinsik Pegawai: Peran Strategis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4025-4040. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1397>
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169-182. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>
- Haryani, M., Idris, M., & Asiati, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 39-50. <https://doi.org/10.47747/jismab.v4i2.1170>
- Johan, M., Budiadnyana, G., Admiral, A., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Karismatik dalam Perspektif Karyawan UMKM: dari Motivasi Intrinsik hingga Tacit Knowledge Sharing. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 598-613. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1303>
- Kamar, K., Asbari, M., Purwanto, A., Nurhayati, W., Agustiawati, E., & Sudiyono, R. (2020). MEMBANGUN KARAKTER SISWA SEKOLAH DASAR MELALUI PRAKTEK POLA ASUH ORANG TUA BERDASARKAN GENETIC PERSONALITY. *Jinop (Jurnal Inovasi Pembelajaran)*, 6(1), 75. <https://doi.org/10.22219/jinop.v6i1.10196>
- Kamar, K., Asbari, M., Purwanto, A., Nurhayati, W., Agustiawati, E., & Sudiyono, R. (2020). MEMBANGUN KARAKTER SISWA SEKOLAH DASAR MELALUI PRAKTEK POLA ASUH ORANG TUA BERDASARKAN GENETIC PERSONALITY. *Jinop (Jurnal Inovasi Pembelajaran)*, 6(1), 75. <https://doi.org/10.22219/jinop.v6i1.10196>
- Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. (2020). Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 154-166. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.25279>
- Musfiratun, M., Gunarto, M., & Geraldina, I. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis*, 5(1), 201-214. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i1.1759>
- Novitasari, D. and Asbari, M. (2020). Urgensi Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kinerja Pegawai di Musim Pandemi Covid-19. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (Rekomen)*, 4(1), 66-80. <https://doi.org/10.31002/rn.v4i1.2712>
- Novitasari, D., Asbari, M., & Sasono, I. (2021). Analisis Pengaruh Religiusitas dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 117-130. <https://doi.org/10.36407/jmsb.v4i1.268>
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19. *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22-37. <https://doi.org/10.32534/jv.v15i2.1152>
- Novitasari, D., Johan, M., Nadeak, M., Admiral, A., & Asbari, M. (2021). Stres Kerja dan Turnover Intention di Era Revolusi Industri 4.0: Adakah Harapan pada Kepemimpinan Transformasional?. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 443-455. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.1880>
- Novitasari, D., Kumoro, D., Purno, M., Pramono, T., & Asbari, M. (2021). Pegawai Wanita dalam Pusaran Kepemimpinan, Stres dan Turnover Kerja. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4637-4650. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1531>
- Nugroho, Y., Asbari, M., Putra, F., Riyanto, R., & Chidir, G. (2021). Manager as Coach: Eskalasi Kinerja Pegawai melalui Managerial Coaching. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4708-4718. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1559>
- Nugroho, Y., Hutagalung, D., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Mempertahankan Kinerja Karyawan UMKM: Analisis Pengaruh Managerial Coaching dan Motivasi Intrinsik. *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 364-378. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i2.2016>
- Nugroho, Y., Hutagalung, D., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Mempertahankan Kinerja Karyawan UMKM: Analisis Pengaruh Managerial Coaching dan Motivasi Intrinsik. *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 364-378. <https://doi.org/10.32534/jv.v16i2.2016>
- Nura, A. and Hutasoit, D. (2023). Pengaruh Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) Terhadap Hasil Belajar Siswa OTKP Pada Mata Pelajaran Karsipan Di SMKS Karya Bunda Mandiri Medan

- T.A 2022/2023. Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 4(3), 124-133. <https://doi.org/10.47747/jismab.v4i3.1377>
- Nurrofiah, N., Barkah, C., Herawati, T., & Auliana, L. (2023). Customer Relationship Management to Maximize Return on Marketing Investment : A Case Study in Pangripta Consulting. Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 4(3), 90-104. <https://doi.org/10.47747/jismab.v4i3.1365>
- Pebrina, E., Sasono, I., Hutagalung, D., Riyanto, R., & Asbari, M. (2021). Adopsi E-Commerce oleh Umkm di Banten: Analisis Pengaruh Theory Of Planned Behavior. Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(6), 4426-4438. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1484>
- Permatasari, Y. and Gunarto, M. (2024). Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode EVA dan MVA Terhadap Return Saham Yang Dimoderasi Oleh Ukuran Perusahaan. Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 4(3), 134-149. <https://doi.org/10.47747/jismab.v4i3.1654>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, 9(01), 19-27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, 9(01), 19-27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Rakhmalina, I. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thamrin Brothers A.Rivai Palembang. Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 2(1), 20-34. <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.186>
- Ramadhan, W. and Siddiq, A. (2024). Pegaruh Work-Life Balance dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kota Bandung. Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 5(3), 708-726. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i3.1977>
- Santoso, E. (2023). Pengaruh Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Terhadap Penghindaran Pajak dan Peran Asuransi. Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 4(2), 51-61. <https://doi.org/10.47747/jismab.v4i2.1125>
- Septiyani, D. and Sarah, S. (2024). Pengaruh Kualitas Produk dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian Mountea (Studi pada Konsumen di Bandung). Jurnal Ilmu Sosial Manajemen Akuntansi Dan Bisnis, 5(1), 113-125. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i1.1635>
- Suroso, S., Riyanto, R., Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2021). Esensi Modal Psikologis Dosen: Rahasia Kreativitas dan Inovasi di Era Education 4.0. Edumaspul - Jurnal Pendidikan, 5(1), 437-450. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i1.1240>
- Tiara, B., Stefanny, V., Sukriyah, S., Novitasari, D., & Asbari, M. (2021). Inovasi di Era Informasi: Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Etis di Industri Manufaktur. Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(6), 4659-4670. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1540>
- Wiyono, N., Abadiyah, S., Kumoro, D., Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Merek pada Website E-commerce: Analisis Pengaruhnya terhadap Niat Pembelian Ulang. Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(6), 4689-4699. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1542>