

Kajian kausal komitmen organisasional, motivasi intrinsik, dan karakteristik pekerjaan

Andrean Andrean

Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha
Jl. Surya Sumantri No. 65, Bandung, Jawa Barat, 40164, Indonesia
andrean84610@gmail.com

Rony Setiawan*

Program Studi Manajemen, Fakultas Hukum dan Bisnis Digital, Universitas Kristen Maranatha
Jl. Surya Sumantri No. 65, Bandung, Jawa Barat, 40164, Indonesia
rony.setiawan@eco.maranatha.edu

*Penulis Korespondensi

Submitted: Jan 19, 2026; Reviewed: Jan 21, 2026; Accepted: May 8, 2026

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan literatur manajemen, yang selama ini lebih banyak menyoroti sektor profit, dengan menguji determinan komitmen organisasional pada konteks non-profit keagamaan. Secara spesifik, penelitian ini menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan dan motivasi intrinsik pada komitmen organisasional dari para relawan gereja. Secara deskriptif dan inferensial, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 35 orang relawan yang dipilih dengan teknik purposive sampling dan dianalisa menggunakan regresi secara linear. Hasil penelitian membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan kunci dari studi ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki dampak yang jauh lebih dominan dibandingkan desain pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan pelayanan gereja, dorongan internal yang bersumber dari panggilan spiritual dan kepuasan batin merupakan fondasi utama retensi relawan, melampaui faktor struktural tugas. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar organisasi gereja lebih memprioritaskan pendekatan manajemen yang memperkuat makna spiritual dan apresiasi personal untuk memelihara dedikasi para relawan.

Kata kunci: karakteristik pekerjaan; komitmen organisasional; motivasi intrinsik; relawan gereja

Causal study of organizational commitment, intrinsic motivation, and job characteristics

Abstract: This study aims to fill the gap in management literature, which has tended to focus more on the profit sector, by examining the determinants of organizational commitment in the context of religious non-profit organizations. Specifically, this study analyses the influence of job characteristics and

How to cite: Andrean, A., & Setiawan, R. (2026). Kajian kausal komitmen organisasional, motivasi intrinsik, dan karakteristik pekerjaan. *Vikara: Student Academic Journal of Business and Management*, 2(1), 23-34. <https://doi.org/10.28932/vikara.v2i1.14497>

© 2026 The Authors.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.



intrinsic motivation on the organizational commitment of church volunteers. Using descriptive and inferential quantitative methods, data were collected through questionnaires from 35 volunteers selected using purposive sampling and analysed using linear regression. The results of the study prove that job characteristics and intrinsic motivation have a positive and significant effect on organizational commitment. Key findings from this study show that intrinsic motivation has a far more dominant impact than job design. This indicates that in a church ministry environment, internal drives stemming from spiritual calling and intrinsic satisfaction are the main foundations for volunteer retention, surpassing structural task factors. Based on these findings, this study recommends that church organizations prioritize management approaches that reinforce spiritual meaning and personal appreciation to maintain the dedication of volunteers.

Keywords: church volunteers; intrinsic motivation; job characteristics; organizational commitment

PENDAHULUAN

Keberlanjutan organisasi *non-profit*, khususnya institusi keagamaan seperti gereja, sangat bergantung pada dedikasi tenaga kerjanya, yang mencakup para pemimpin, relawan, dan staf pendukung. Individu-individu ini berperan sebagai penggerak utama produktivitas organisasi, membina hubungan dalam komunitas, dan menjunjung nilai-nilai spiritual serta sosial lembaga melalui pelayanan. Komitmen organisasional sangat penting dalam konteks ini, karena hal tersebut memotivasi personil untuk bekerja dengan penuh dedikasi, mengutamakan pencapaian tujuan bersama, dan berkontribusi positif bagi kesejahteraan organisasi. Berbeda dengan organisasi profit atau lembaga pemerintahan yang mengandalkan ikatan transaksional ekonomi, organisasi *non-profit* seperti gereja bertumpu pada komitmen sukarela para pelayan untuk mencapai visi "bertumbuh dalam segala hal ke arah Kristus" dan misi amanat agung organisasi. Pelayan gereja, mulai dari gembala sidang, guru injil, hingga pemusik, merupakan aset strategis yang menjaga kualitas pelayanan rohani dan hubungan harmonis dengan jemaat. Perwujudan dari idealisme tersebut dapat tercapai, salah satunya ialah, melalui kepemilikan komitmen organisasional yang kuat dari setiap pelayan gereja tersebut.

Penelitian-penelitian terdahulu telah menelaah komitmen organisasional secara luas di berbagai sektor, dengan menyoroti faktor-faktor utama yang memengaruhinya, seperti karakteristik pekerjaan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, riset pada lembaga publik menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, seperti variasi tugas dan kejelasan peran, memiliki pengaruh positif terhadap komitmen dengan meningkatkan keterlibatan pegawai serta menurunkan tingkat *turnover* (Gafur et al., 2024). Demikian pula, motivasi kerja telah terbukti menumbuhkan komitmen melalui antusiasme dan keselarasan tujuan, yang mengarah pada peningkatan kinerja (Nordat et al., 2019). Melalui suatu studi pada sebuah instansi pemerintahan, diketahui bahwa motivasi dan karakteristik pekerjaan memiliki imbas pada komitmen pegawai terhadap organisasi (Gafur et al., 2024). Komitmen seseorang terhadap organisasi (*organizational commitment*) seringkali menjadi isu yang sangat penting di dalam dunia organisasi (Martono et al., 2017). Karyawan yang secara emosional berkomitmen untuk organisasi menunjukkan kinerja yang semakin tinggi, mengurangi ketidakhadiran, dan kemungkinan berhenti dari pekerjaan mereka berkurang. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung memandang positif organisasinya dan berusaha maksimal untuk mendukungnya. Dorongan ini membuat mereka rela mengerahkan lebih banyak usaha serta memikul tanggung jawab tambahan guna menunjang kesejahteraan dan kesuksesan organisasi (Gafur et al., 2024).

Terdapat kesenjangan literatur-literatur, yang mana mayoritas studi manajemen lebih berfokus pada organisasi *profit* dan kurang mengeksplorasi organisasi *non-profit*. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mereplikasi model (Gafur et al., 2024) ke dalam konteks gereja. Studi ini menjawab kesenjangan penelitian dengan menguji dinamika-dinamika tersebut dalam lingkungan gereja, yang mana temuan-temuan sebelumnya dari sektor non-keagamaan mungkin tidak sepenuhnya berlaku. Masalah penelitian ini difokuskan pada upaya untuk memahami komitmen organisasi staf gereja sebagai akibat dari karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kedekatan hubungan seorang karyawan dengan perusahaan (Khan et al., 2021). Berdasar pada pendapat mereka, hal ini merupakan tingkat keterikatan yang ditunjukkan oleh seorang individu (karyawan) terhadap organisasi. Sering kali, hal ini

dikaitkan dengan berbagai faktor, seperti keyakinan karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sikap karyawan dalam memberikan upaya untuk perusahaan, serta keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan (Trofimov et al., 2017). Komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk komitmen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Ariyani & Sugiyanto, 2020). Komitmen afektif (*affective commitment*) mengacu pada keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga karyawan yang sangat berkomitmen mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, terlibat di dalamnya, dan menikmati keberadaannya sebagai anggota organisasi (Meyer & Allen, 1997). Komitmen afektif seharusnya menghasilkan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi di tempat kerja, tingkat komitmen yang lebih tinggi, dan tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah (Khan & Iqbal, 2020). Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan keterikatan individu untuk bertahan di suatu organisasi karena pertimbangan akan kerugian yang timbul jika keluar. Keterikatan ini muncul dari investasi yang telah diberikan (seperti waktu, tenaga, dan jaringan sosial) serta keuntungan (seperti gaji dan tunjangan) yang akan hilang. Dengan kata lain, komitmen ini bersifat kalkulatif dan didasari oleh kebutuhan individu terhadap organisasi. Salah satu contohnya adalah bertahannya seorang karyawan karena menerima kompensasi finansial yang sulit disamai oleh perusahaan lain (Zaluchu, 2019). Karyawan dengan komitmen kontinuans yang kuat mungkin bertahan karena biaya sosial atau finansial untuk meninggalkan organisasi terlalu tinggi, meskipun mereka tidak terlalu bahagia dengan organisasi tersebut (Honer & Burchell, 2022). Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah sebuah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis. Komitmen normatif tumbuh dari nilai-nilai internal karyawan, yang merasa bahwa kesetiaan dan kontribusi penuh kepada perusahaan adalah sebuah kewajiban moral yang harus dipenuhi (Ariyani & Sugiyanto, 2020). Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi merasa berkewajiban untuk membalas segala bentuk kebaikan yang telah diberikan organisasi. Perasaan diuntungkan dan memiliki kewajiban moral ini mendorong mereka untuk bertahan dan berkontribusi lebih maksimal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen normatif dengan kinerja karyawan (Ariyani & Sugiyanto, 2020).

Komitmen organisasi yang berdampak pada organisasi adalah biaya manajemen sumber daya manusia akan berkurang, pengembangan karyawan akan berkelanjutan, karyawan menjadi lebih terampil, serta organisasi dapat tumbuh secara berkesinambungan dan lebih berkelanjutan (Chayomchai et al., 2023). Karena objek penelitian ini adalah organisasi non-profit (gereja) yang tidak memberikan insentif finansial seperti gaji atau bonus, maka komitmen organisasional yang relevan untuk dianalisis adalah komitmen afektif dan komitmen normatif. Komitmen organisasional yang dimaksudkan pada penelitian ini merupakan keterikatan berbasis nilai dan moral, bukan komitmen yang didasarkan pada pertimbangan ekonomis. Dalam riset ini, yang menjadi fokus variabel antesedennya ialah motivasi intrinsik dan karakteristik pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan merupakan suatu model yang digunakan untuk merancang suatu pekerjaan dengan merujuk pada lima dimensi utama, yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik (Ekayanti et al., 2019). Variasi keterampilan mengacu pada seberapa banyak ragam keterampilan dan bakat yang dituntut oleh suatu pekerjaan, yang mana makna kerja bagi karyawan didorong oleh karakteristik pekerjaan yang beragam dan menantang, yang menghindarkan mereka dari rasa jenuh akibat rutinitas yang terlalu sederhana (Blanz, 2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Laboratorium Pengujian dan Kalibrasi Kesehatan Provinsi NTB (Handomi et al., 2025); secara spesifik, variasi keterampilan berperan dalam memperkuat komitmen afektif dan normatif karyawan dengan cara menciptakan tantangan, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memberikan makna dalam pelaksanaan tugas.

Identitas tugas didefinisikan sebagai tingkat kelengkapan suatu pekerjaan, yang mana karyawan bertanggung jawab untuk menyelesaikan suatu unit kerja yang dapat diidentifikasi dari awal hingga akhir. Menurut mereka, rasa makna dalam bekerja cenderung lebih besar ketika mereka dapat mengelola seluruh siklus tersebut, dibandingkan jika hanya mengerjakan bagian-bagian yang terpisah (Blanz, 2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas tugas memiliki efek positif dan signifikan (Umukoro & Egwakhe, 2019). Menurut hasil riset dari kedua orang peneliti tersebut, ditemukan bahwa *continuance commitment* merupakan imbas positif dari *task identity* ($\beta=0,118, p=0,023$) melalui analisis

regresi; ketika karyawan dapat melihat dan menyelesaikan suatu tugas secara utuh dan bermakna, maka komitmen mereka untuk bertahan di organisasi cenderung meningkat.

Signifikansi tugas merujuk pada seberapa besar pengaruh dan kontribusi suatu pekerjaan terhadap kesejahteraan atau kehidupan orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung (Tcharmtchi et al., 2023). Signifikansi tugas berpengaruh positif pada kedua jenis komitmen, namun signifikansi tugas memiliki pengaruh lebih kuat terhadap komitmen afektif ($\beta=0,29$) dibanding komitmen kontinuans ($\beta=0,09$); hasil ini mengonfirmasi bahwa signifikansi tugas merupakan pendorong penting untuk komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, dan efeknya dapat berbeda tergantung pada kepribadian karyawan (Fernández-Mesa et al., 2020). Otonomi merupakan tingkat kendali dan wewenang yang dimiliki individu atas pekerjaannya, termasuk dalam memilih metode pelaksanaan dan menetapkan standar hasil yang ingin dicapai (Tcharmtchi et al., 2023). Otonomi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi. Suatu penelitian pada sektor kesehatan menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; hal ini mengonfirmasi bahwa ketika karyawan memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, mengatur pekerjaan, dan merasa memiliki kendali atas tugasnya, mereka cenderung mengembangkan rasa keterikatan dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi (Ilyash et al., 2019).

Umpan balik didefinisikan sebagai segala informasi mengenai pencapaian dan kualitas hasil kerja. Sumbernya bisa bersifat internal, yaitu yang langsung dirasakan selama menjalankan pekerjaan, atau eksternal yang berasal dari penilaian pihak-pihak lain (Tcharmtchi et al., 2023). Umpan balik merupakan faktor kunci dalam meningkatkan komitmen kontinuansi; karyawan yang menerima umpan balik yang jelas dan berkala cenderung lebih menghargai posisi mereka dan memilih untuk bertahan karena pertimbangan manfaat dan biaya yang terkait dengan keluar dari organisasi (Umukoro & Egwakhe, 2019). Pemenuhan karakteristik pekerjaan berkorelasi positif dengan komitmen organisasional (Ertanti et al., 2024). Agar komitmen pegawai meningkat, organisasi harus mampu memenuhi dimensi-dimensi karakteristik pekerjaan. Hal ini menuntut organisasi untuk secara aktif menelaah dan menerapkan langkah-langkah yang sesuai dengan kebutuhan para pegawai. Suatu hasil penelitian lainnya menunjukkan adanya pengaruh berdasarkan penerapan *job characteristics model* pada sebuah maskapai penerbangan Indonesia, yang mana dimensi *task significance* atau arti tugas menempati posisi pengaruh yang tertinggi; hal ini mengindikasikan bahwa karyawan telah memiliki kesadaran kuat bahwa pekerjaan mereka berdampak signifikan terhadap perusahaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja secara keseluruhan (Putra & Raharso, 2019).

Motivasi merupakan dorongan internal yang muncul dari keinginan individu untuk melakukan suatu tindakan atau berfungsi sebagai dasar atau alasan bagi tindakan seseorang; dengan demikian motivasi dapat didefinisikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang kuat yang mendorong seseorang untuk bekerja (Chen, 2023). Menurut Nabahani & Riyanto (2020), motivasi dapat digambarkan sebagai suatu kondisi yang mana karyawan didorong untuk bergerak maju dan bekerja sebaik mungkin guna mencapai tujuan perusahaan, serta sebagai instrumen untuk memengaruhi dan mempertahankan perilaku karyawan di lingkungan kerja. Teori motivasi Herzberg menjelaskan bahwa ada dua motivasi, yaitu motivasi intrinsik yang mendorong individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan semata-mata demi kesenangan dan kepuasan pribadi, sebaliknya, motivasi ekstrinsik mendorong individu untuk melakukan tindakan dengan tujuan memperoleh imbalan eksternal; imbalan ini dapat berupa manfaat yang nyata, seperti kompensasi finansial atau berupa upaya menghindari konsekuensi negatif seperti kehilangan pekerjaan (Pandya, 2024). Motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kinerja karyawan di PT Weigh Deli Indonesia (Triswanto & Yunita, 2021). Berdasarkan wawancara langsung dengan pendeta di gereja terkait, didapatkan informasi bahwa para pelayan di gereja tidak menerima gaji maupun bonus finansial. Oleh karena itu, dalam penelitian ini motivasi intrinsik dianggap yang paling sesuai untuk menganalisis fenomena yang ada di gereja ini.

Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan didiskripsikan ke dalam lima dimensi inti, yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, dan umpan balik (Ekayanti et al., 2019). Di sisi yang lain, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi. Ini adalah kondisi yang mana karyawan tidak hanya peduli terhadap organisasi, tetapi juga merasa perlu untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi tersebut (Nabahani & Riyanto, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Dwiningrum (2015) pada 38 orang

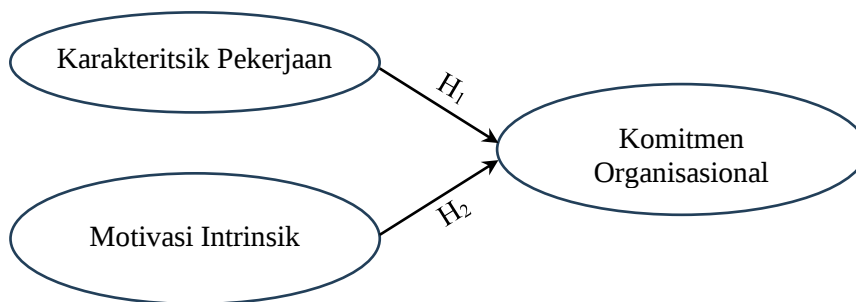
karyawan Politeknik Negeri Balikpapan menunjukkan bahwa ada eksistensi pengaruh signifikan karakteristik personal dan pekerjaan terhadap komitmen organisasi.

H₁: Karakteristik pekerjaan memiliki dampak atas komitmen organisasional.

Motivasi adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak, atau berfungsi sebagai dasar atau alasan bagi tindakan seseorang; dengan demikian, motivasi dapat didefinisikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang kuat yang mendorong seseorang untuk bekerja (Chen, 2023). Di sisi yang lain, komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi. Ini adalah suatu kondisi yang mana karyawan tidak hanya peduli terhadap organisasi, tetapi juga merasa perlu untuk mempertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi tersebut (Nabahani & Riyanto, 2020). Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Setrojoyo et al., 2023). Hasil dari riset tersebut mengindikasikan bahwa para karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi dapat terbentuk dari kekuatan motivasi yang dimiliki mereka.

H₂: Motivasi intrinsik memiliki dampak atas komitmen organisasional.

Menilik dari setiap uraian secara teori dan berdasar kaidah empiris, maka model dari studi ini tersaji pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

Sumber: Telaah ilmiah peneliti (2025)

Terdapat dua variabel independen yang diasumsikan memengaruhi komitmen organisasional relawan gereja, yaitu karakteristik pekerjaan (X_1) dan motivasi intrinsik (X_2). Karakteristik pekerjaan diposisikan sebagai faktor struktural yang menentukan kualitas pelayanan relawan melalui kelima dimensi, seperti variasi tugas, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik berdasarkan *job characteristics model* (Hackman & Oldham, 1975). Motivasi intrinsik mencakup dorongan internal relawan, seperti minat, kompetensi, otonomi, dan keterkaitan yang memengaruhi dedikasi sukarela dalam pelayanan gereja berdasarkan *self-determination theory* (Gagné, 2003; Ryan & Deci, 2000). Komitmen organisasional merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intrinsik dan struktural, yang dalam konteks ini berfokus pada dimensi afektif dan normatif (Meyer & Allen, 1997).

METODE

Metode penelitian yang diterapkan adalah kuantitatif deskriptif dan inferensial. Studi ini bertujuan menguji dua hipotesis terkait hubungan antara variabel independen (karakteristik pekerjaan dan motivasi intrinsik) dan variabel dependen (komitmen organisasional) pada para relawan gereja. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 21 untuk memproses data. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert, yang juga didukung oleh studi literatur dan wawancara dengan pendeta gereja terkait. Seluruh relawan aktif di gereja terkait menjadi populasi pada penelitian ini. Sampel diambil sebanyak 35 orang responden (relatif kecil), sehingga yang digunakan ialah teknik *total and purposive sampling*, dengan pertimbangan para relawan yang telah terlibat minimal satu tahun dan aktif dalam pelayanan gereja (seperti gembala sidang, guru injil, atau pemusik).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data. Pertama, peneliti melakukan studi literatur. Data diperoleh dengan menelaah berbagai sumber pustaka, jurnal akademik,

dan karya ilmiah. Kajian ini difokuskan untuk membangun landasan teori yang kuat mengenai setiap variabel serta masalah yang diteliti, yakni motivasi intrinsik, karakteristik pekerjaan, dan komitmen organisasi. Kedua, pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Forms. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan *link* melalui WhatsApp, dengan harapan para responden bisa memberikan tanggapan berdasarkan pengalaman selama menjadi para relawan di gereja terkait. Ketiga, peneliti melakukan wawancara bertatap muka dengan pendeta. Proses ini dilakukan secara langsung di lokasi penelitian, yaitu gereja terkait, dengan melakukan tanya jawab bersama pendeta. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran nyata mengenai kondisi di lapangan.

Karakteristik pekerjaan diukur menggunakan 15 *item* yang diadaptasi dari *job diagnostic survey* (JDS) (Hackman & Oldham, 1975) dengan modifikasi bahasa dan konteks agar relevan dengan pengalaman relawan dalam pelayanan gereja. Motivasi intrinsik diukur melalui 7 *item* yang dikembangkan berdasarkan *intrinsic motivation inventory* (IMI) serta skala motivasi prososial (Gagné, 2003) dengan modifikasi bahasa dan konteks agar relevan dengan gereja. Komitmen organisasi diukur dengan 6 *item* terpilih dari *three-component model* (Meyer & Allen, 1997), yang mencakup dimensi komitmen afektif dan komitmen normatif, terkecuali dimensi komitmen kontinuans yang mana sengaja tidak diikutsertakan karena para responden tidak menerima imbalan finansial, sehingga komitmen kontinuans dianggap tidak relevan dalam konteks para relawan terkait. Seluruh *item* sudah diadaptasi secara bahasa untuk memastikan kejelasan terhadap nilai-nilai iman yang dipegang oleh para responden gereja terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Setelah proses pengumpulan data melalui survei kuesioner, peneliti berhasil mendapatkan data dari semua relawan di gereja terkait dengan total 35 orang responden. Faktor keterbatasan waktu responden, yang berasal dari profil relawan gereja dengan agenda individu yang padat, menjadi tantangan dalam fase pengumpulan data. Survei harus disebar secara langsung dan hanya dapat dilakukan pada hari Minggu, mengingat itu merupakan satu-satunya waktu yang mana para relawan dapat dijumpai di gereja terkait oleh peneliti. Kondisi ini berdampak pada lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan data secara lengkap. Berikut ini adalah profil tentang responden riset (Tabel 1).

Tabel 1. Profil responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah responden	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	15	42,9%
	Perempuan	20	57,1%
Usia	17-20 tahun	9	25,7%
	>20-30 tahun	5	14,3%
	>30-40 tahun	4	11,4%
	>40-50 tahun	6	17,1%
	>50 tahun	11	31,5%
Status perkawinan	Lajang	13	37,1%
	Nikah	20	57,2%
	Janda/duda	2	5,7%
Jumlah anak	Tidak ada	13	37,1%
	1 orang	7	20,1%
	2 orang	6	17,1%
	>2 orang	9	25,7%
Lama relawan gereja	1-5 tahun	10	28,6%
	>5-10 tahun	10	28,6%
	>10-15 tahun	8	22,8%
	>15 tahun	7	20,0%

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Tabel 1 menunjukkan mayoritas responden adalah perempuan (57,1%) dan didominasi oleh yang berstatus menikah (57,2%). Dari segi usia, kelompok terbesar berada pada rentang usia di atas 50 tahun (31,5%), namun diikuti cukup dekat oleh kelompok usia muda 17-20 tahun (25,7%) yang mengindikasikan adanya regenerasi relawan.

Hasil uji validitas dan reliabilitas tersaji di Tabel 2.

Tabel 2. Hasil uji validitas dan reliabilitas

Variabel	Jumlah <i>item</i>	<i>Corrected item total correlation</i>	Cronbach's <i>alpha</i>	Cronbach's <i>alpha if item deleted</i>
Karakteristik pekerjaan	15	0,344-0,517	0,799	0,780-0,796
Motivasi intrinsik	7	0,458-0,647	0,814	0,778-0,803
Komitmen organisasional	6	0,367-0,534	0,734	0,682-0,725

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Total sebanyak 28 *item* yang dipergunakan dalam riset ini telah teruji kelayakannya. Nilai-nilai korelasi antara setiap *item* dengan totalnya, berada di kisaran 0,344 ke atas, mengindikasikan bahwa memang ada validitas yang baik karena seluruh *item* menunjukkan nilai positif dan melampaui 0,3 (untuk N=36). Nilai-nilai *alpha* (Cronbach) dari ketiga variabel di tabel tersebut berada di kisaran 0,734 ke atas, mengindikasikan bahwa memang ada reliabilitas yang sangat baik. Demikianlah, kelayakan instrumen dari aspek validitas dan reliabilitas telah terpenuhi sebagai suatu kondisi prasyarat mutlak dari suatu riset kuantitatif.

Hasil uji asumsi klasik tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil uji asumsi klasik

Jenis uji	Parameter	Hasil
Normalitas	<i>Sig.</i>	0,200
Multikolinearitas	<i>Tolerance</i>	0,999
	VIF	1,001
Heteroskedastisitas	<i>Sig.</i>	0,279-0,932

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Nilai signifikansi dengan besaran 0,200 ialah parameter hasil yang mengindikasikan bahwa memang ada normalitas data yang baik, karena nilai tersebut berada di atas taraf signifikansi 0,05. Nilai *tolerance* 0,999 dan nilai VIF 1,001 merupakan kedua parameter hasil yang mengindikasikan bahwa memang tidak ada multikolinearitas, karena nilai *tolerance* >0,10 dan VIF <10, yang berarti data dari riset ini cocok untuk analisis secara regresi. Nilai-nilai signifikansi yang berada pada rentang 0,279 hingga 0,932 adalah parameter hasil yang mengindikasikan bahwa memang ada homoskedastisitas data yang baik (tidak terjadi gejala heteroskedastisitas) karena nilai signifikansi semua variabel independen berada di atas 0,05. Kelayakan hasil dari kajian asumsi klasik telah terpenuhi.

Hasil dari tes hipotesis riset ini tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil uji hipotesis

Variabel	B	Sig.	<i>Adjusted r square</i>
Karakteristik pekerjaan	0,243	0,041	0,239
Komitmen organisasional	0,443	0,009	

Sumber: Data riset yang terolah SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian statistik mengindikasikan bahwa kedua variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Nilai koefisien regresi untuk variabel karakteristik pekerjaan ialah sebesar 0,243 dengan signifikansi 0,041 (<0,05), yang mengindikasikan bahwa memang ada pengaruh positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Demikian pula pada variabel motivasi, diperoleh nilai koefisien sebesar 0,443 dengan

signifikansi 0,009 ($<0,05$), sehingga diputuskan bahwa motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan atas komitmen organisasi. Adapun kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel dependen, yang ditunjukkan oleh nilai *adjusted r square*, ialah sebesar 0,239. Angka ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel karakteristik pekerjaan dan motivasi (secara bersama-sama) dalam menjelaskan komitmen organisasi adalah sebesar 23,9%, sedangkan sisanya (yakni 76,1%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model riset ini.

Pembahasan

Komitmen organisasional pada relawan gereja terbukti merupakan resultan positif yang signifikan dari karakteristik pekerjaan dan motivasi intrinsik, sebagaimana tercermin dari hasil uji hipotesis dengan nilai signifikansi masing-masing 0,041 dan 0,009, yang berada di bawah taraf *alpha* 0,05. Temuan riset ini mengindikasikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menjawab dugaan awal riset bahwa desain pekerjaan, yang meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, bukanlah konsep yang eksklusif untuk karyawan yang memiliki gaji saja tapi juga berlaku krusial bagi tenaga relawan yang tidak dibayar. Arti dari hasil tersebut ialah ketika relawan gereja merasakan tugas yang beragam, bermakna, dan memberikan ruang kendali, maka rasa keterikatan emosional dan normatif mereka terhadap organisasi gereja semakin kuat, yang pada gilirannya mendorong dedikasi berkelanjutan tanpa imbalan finansial.

Temuan ini menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan di bagian pendahuluan terkait dinamika komitmen organisasional dalam konteks gereja yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur manajemen. Berbeda dengan organisasi *profit* yang mengandalkan ikatan transaksional ekonomi, gereja sebagai institusi keagamaan mengungkapkan pola komitmen yang lebih didorong oleh nilai-nilai intrinsik dan makna pekerjaan. Hasil penelitian ini sekaligus mengisi kesenjangan literatur yang telah diidentifikasi, yang mana mayoritas studi komitmen organisasional lebih berfokus pada sektor *profit* dan kurang mengeksplorasi dinamika unik dalam organisasi *non-profit* keagamaan. Secara teoretis, temuan ini memperkuat *job characteristics model* (Hackman & Oldham, 1975) serta *intrinsic and extrinsic motivations model* (Ryan & Deci, 2000) dalam konteks *non-profit* religius, sekaligus memberikan perspektif baru terkait dominasi faktor motivasi intrinsik dibandingkan karakteristik pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang menemukan pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional, namun sekaligus menunjukkan perbedaan signifikan dalam besarnya pengaruh motivasi intrinsik dalam konteks gereja (Gafur et al., 2024).

Berdasarkan hasil uji validitas, *item-item* terkait umpan balik dan signifikansi tugas dalam karakteristik pekerjaan menunjukkan korelasi tertinggi dengan komitmen organisasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa relawan gereja sangat menghargai pengakuan atas kontribusi mereka dan kesadaran akan dampak pelayanan mereka terhadap komunitas jemaat. Hubungan antara fakta yang diamati selama penelitian, seperti pengakuan relawan atas makna tugas spiritual mereka dan kebebasan dalam pelayanan, selaras dengan teori *job characteristics model* dari (Hackman & Oldham, 1975) yang menekankan bagaimana desain tugas intrinsik dapat meningkatkan keterlibatan. Temuan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh signifikan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen di sektor publik (Handomi et al., 2025), serta yang menunjukkan pemenuhan karakteristik pekerjaan meningkatkan komitmen pegawai (Ertanti et al., 2024).

Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks aplikasinya pada organisasi *non-profit* keagamaan dengan karakteristik unik, yakni tidak adanya imbalan finansial, motivasi berbasis panggilan spiritual, dan ikatan komunitas yang kuat berdasarkan nilai-nilai iman. Temuan, bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh lebih dominan daripada karakteristik pekerjaan, memberikan perspektif baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia (*non-profit*), yang mana sebelumnya cenderung lebih menekankan pada faktor struktural. Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa *job characteristics model* dapat diadaptasi pada konteks religius dengan modifikasi pada dimensi signifikansi tugas yang lebih mengarah pada dampak spiritual dan komunitas.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memperluas penerapan *job characteristics model* dan *self-determination theory* pada konteks organisasi *non-profit* keagamaan, sekaligus mengisi kesenjangan literatur yang sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor *profit*. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasional pada relawan gereja dipengaruhi secara signifikan oleh karakteristik pekerjaan dan motivasi intrinsik, dengan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih dominan dalam membentuk komitmen organisasional relawan di lingkungan gereja. Secara empiris, karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, yang mengindikasikan bahwa relawan gereja tetap membutuhkan kejelasan tugas, otonomi, dan umpan balik, meskipun mereka tidak menerima imbalan finansial. Hal ini menegaskan bahwa desain pekerjaan yang memberikan makna tugas dan identitas yang jelas mampu memperkuat keterikatan emosional dan normatif relawan terhadap pelayanan mereka. Penelitian ini menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang positif, signifikan, dan lebih dominan dibandingkan karakteristik pekerjaan dalam memengaruhi komitmen organisasional. Temuan ini mengonfirmasi bahwa dalam konteks organisasi *non-profit* keagamaan, dorongan internal, yang bersumber dari panggilan spiritual, kepuasan batin, dan keinginan untuk melayani, menjadi fondasi utama bagi relawan untuk bertahan.

Berdasar atas setiap temuan penelitian, terdapat saran manajerial dan saran pengembangan riset. Sebagai saran manajerial bagi organisasi, penting bagi gereja terkait untuk merancang sistem apresiasi yang memberikan umpan balik bermakna kepada relawan dan secara eksplisit mengkomunikasikan signifikansi tugas mereka terhadap misi gereja. Setiap saran pengembangan riset merupakan *follow-up action* dari setiap keterbatasan riset ini. Lingkup responden dari riset ini hanya terbatas pada suatu gereja saja, sehingga bagi riset selanjutnya, disarankan untuk memperluas jangkauan para responden dengan melibatkan beberapa gereja dari denominasi yang berbeda (dan atau juga *nonprofit-based organization* yang lainnya) guna meningkatkan generalisasi hasil riset. Mengingat keterbatasan lain dari riset ini, yakni nilai koefisien determinasi yang masih moderat, maka bagi periset masa depan sebaiknya mengeksplorasi variabel-variabel lain yang relevan dengan konteks *non-profit*, seperti kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*), dukungan organisasi (*perceived organizational support*), dan atau budaya organisasi (*organizational culture*).

REFERENSI

- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan (Studi perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113-122. <https://www.researchgate.net/publication/348966741>
- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35-50. <https://doi.org/10.1080/23761407.2017.1288187>
- Chayomchai, A., Promprasert, P., Katchamat, C., & Nokman, C. (2023). Key factors influencing organizational commitment. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(12), 7718-7723. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i12-27>
- Chen, K-S. (2023). A study on organizational commitment, work motivation, and job performance after the Covid-19 epidemic in Taiwan-The mediating effects of work motivation and organizational communication. *Management Studies*, 11(2), 65-74. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2023.02.002>
- Dwiningrum, N. R. (2015). Pengaruh karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi (Studi kasus pada Politeknik Negeri Balikpapan). *Jurnal Sains Terapan*, 1(1), 34-39. <https://jurnal.poltekba.ac.id/index.php/jst/article/view/30/25>
- Ekayanti, W., Widjajani, S., & Budiyanto, B. (2019). Pengaruh karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasional perawat. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 8(2), 181-190. <https://doi.org/10.30588/jmp.v8i2.415>
- Ertanti, D. N., Budiati, Y., & Santoso, D. (2024). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh karakteristik pegawai dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada KPP Madya Dua

- Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 4208-4220. <https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/4660>
- Fernández-Mesa, A., Llopis, O., García-Granero, A., & Olmos-Peñuela, J. (2020). Enhancing organisational commitment through task significance: The moderating role of openness to experience. *European Management Journal*, 38(4), 602-612. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.010>
- Gafur, A., Suryatni, M., & Sakti, D. P. P. (2024). The effect of job characteristics and work motivation on organisational commitment with job satisfaction as an intervening variable on Assistants Ombudsman of the Republic of Indonesia. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 8(6), 171-181. <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2024/06/Q24806171181.pdf>
- Gagné, M. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(4), 372-390. <https://doi.org/10.1080/714044203>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://werkwelzijnsmotivatie.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/05/hackman-oldham-1975.pdf>
- Handomi, H., Agusdin, A., & Embun, S. (2025). The role of organizational commitment in mediating the influence of transformational leadership style, job characteristics, and work experience on employee performance of the Health, Testing, and Calibration Laboratory Center (BLKPK) of West Nusa Tenggara Province, Indonesia. *RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 3(159), 13-30. https://rjoas.com/issue-2025-03/article_02.pdf
- Honer, F. E., & Burchell, J. M. (2022). Toxic leadership and organizational commitment in faith-based healthcare organizations. *Business Management Research & Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 1(1), 16-36. <https://doi.org/10.54093/bmra.v1i1.2121>
- Ilyash, O., Yildirim, O., Capuk, S., & Bozgul, N. (2019). The impact of work autonomy and organizational commitment on organizational communication. *International Journal of Behavior Studies in Organizations*, 2, 10-17. <https://doi.org/10.32038/jbso.2019.02.02>
- Khan, A. J., & Iqbal, J. (2020). Training and employee commitment: The social exchange perspective. *Journal of Management Sciences*, 7(1), 88-100. <https://www.researchgate.net/publication/339540519>
- Khan, A. J., Bashir, F., Nasim, I., & Ahmad, R. (2021). Understanding affective, normative, & continuance commitment through the lens of training & development. *IRASD Journal of Management*, 3(2), 105-113. <https://www.researchgate.net/publication/355110093>
- Martono, S., Dirgantoro, G. S., Ranihusna, D., & P, V. W. (2017). Pengaruh karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pada komitmen organisasional. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 14(2), 11-21. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/21377/14377>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing Generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>
- Nordat, I., Tola, B., & Yasin, M. (2019). Impact work motivation and perceived coworker support on organizational commitment at human resources development and management agency. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 107-111. <https://ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JICP/article/view/650/638>
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic and extrinsic motivation and its impact on organizational performance at Rajkot City: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46-53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Putra, G. R., & Raharso, S. (2019). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap keterikatan dalam pekerjaan pada maskapai penerbangan Indonesia. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 5(2), 28-38. <https://jurnal.polban.ac.id/an/article/view/1701/1363>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Setrojoyo, S. M., Rony, Z. T., Sutrisno, S., Naim, S., Manap, A., & Sakti, B. P. (2023). The effect of intrinsic motivation and organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), e02436. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2436>
- Tcharmtchi, M. H., Kumar, S., Rama, J., Rissmiller, B., Castro, D., & Thammasitboon, S. (2023). Job characteristics that enrich clinician-educators' career: A theory-informed exploratory survey. *Medical Education Online*, 28(1). <https://doi.org/10.1080/10872981.2022.2158528>
- Triswanto, H., & Yunita, L. (2021). The influence of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance productivity of PT Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 1(2), 155-161. <https://doi.org/10.58471/jecombi.v2i2.22>
- Trofimov, A., Bondar, I., Trofimova, D., Miliutina, K., & Riabchych, I. (2017). Organizational commitment factors: Role of employee work engagement. *Revista Espacios*, 38(24), 18-27. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p18.pdf>
- Umukoro, J. E. & Egwakhe, A. J. (2019). Job-characteristics dimensions and employee continuance commitment. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 19(10), 55-65. <https://www.researchgate.net/publication/339140329>
- Zaluchu, S. E. (2019). Komitmen organisasi dalam perspektif Alkitabiah: Sebuah studi kuantitatif di Yayasan C Surabaya. *Kharismata: Jurnal Teologi Pantekosta*, 1(2), 75-88. <https://doi.org/10.47167/kharis.v1i2.17>

Halaman ini sengaja dikosongkan