

PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BADAN PENGHUBUNG DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR

Wakhid Sutarto ¹⁾, Guswandi ²⁾ dan Tatag Herbayu L ³⁾

Afiliasi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Krisnadwipayana

Email: sutarto25@gmail.com

Submit : 27 Oktober 2025, Review : 3 November 2025, Publish : 15 Desember 2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of motivation and organizational commitment on employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at the Regional Liaison Agency of East Java Province. This study uses a quantitative approach with a survey method. The population in this study were all employees of the Regional Liaison Agency of East Java Province. The data analysis technique used path analysis to test the direct and indirect effects between variables. The results show that motivation and organizational commitment have a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. In addition, job satisfaction also has a significant effect on employee performance and is able to partially mediate the relationship between motivation and organizational commitment on employee performance.

Keywords: Motivation (;) organizational commitment (;) employee performance (;) job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta mampu memediasi secara parsial hubungan antara motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Motivasi (;), komitmen organisasi (;) kepuasan kerja (;) kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen vital dalam keberlangsungan suatu organisasi, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam konteks manajemen organisasi, pengelolaan sumber daya manusia meliputi proses rekrutmen,



pelatihan, pemberian kompensasi, motivasi, serta pemeliharaan tenaga kerja secara berkelanjutan (Sanjaya, 2020). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sering kali bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, terutama dalam pemenuhan target kerja yang telah ditetapkan.

Selain kompetensi teknis, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasional, seperti motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Kinerja pegawai, khususnya di sektor publik, memegang peranan penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Menurut Mangkunegara (2019), kinerja adalah hasil kerja pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai sesuai dengan tanggung jawabnya. Indikator kinerja pegawai menurut Busro (2020), adalah 1) Kuantitas hasil kerja; 2) Kualitas hasil kerja; 3) Ketepatan waktu; 4) Kehadiran dan kedisiplinan; dan 5) Kemampuan bekerja sama

Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur memiliki tugas strategis dalam fasilitasi promosi daerah, koordinasi antar instansi, pengelolaan anjungan, serta pelayanan administratif lainnya. Namun, data internal menunjukkan adanya penurunan jumlah kegiatan pada periode 2021–2024. Bidang Promosi dan Informasi mengalami penurunan sebesar 50%, Pengelolaan Anjungan menurun 61,11%, dan Hubungan Antar Lembaga turun 46,67%. Penurunan ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai. Hasil evaluasi Indeks Profesionalisme ASN (IPASN) juga menunjukkan sebagian besar pegawai belum mencapai kategori kinerja optimal.

Permasalahan kinerja tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga erat hubungannya dengan kondisi psikologis pegawai. Rendahnya motivasi, lemahnya keterikatan emosional terhadap organisasi, serta ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja dan sistem penghargaan diduga menjadi faktor utama yang menghambat kinerja. Motivasi kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Samsudin (2010), merupakan dorongan dari luar maupun dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melaksanakan tugas tertentu. Teori Dua Faktor Herzberg (1959) membedakan faktor motivasi menjadi faktor intrinsik (seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor ekstrinsik (seperti kondisi kerja, hubungan antar kolega, kebijakan organisasi). Tanpa motivasi yang memadai, potensi pegawai tidak dapat dioptimalkan. Indikator motivasi menurut Hafidzi *et al.* (2019), yaitu: 1) Kebutuhan fisik; 2) Kebutuhan rasa aman; 3) Kebutuhan sosial; 4) Kebutuhan akan penghargaan; dan (5) Kebutuhan untuk mencapai tujuan.

Komitmen organisasi juga menjadi penentu penting dalam kinerja pegawai. Menurut Luthans (2012), komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang diwujudkan dalam kesediaan untuk berkontribusi bagi keberhasilan dan kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Meyer dan Allen (1991), membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, disiplin kerja yang lebih tinggi, dan tingkat *turnover* yang rendah. Meyer dan Allen membagi komitmen menjadi tiga indikator: 1) Komitmen Afektif – keterikatan emosional terhadap organisasi; 2) Komitmen Berkelanjutan – pertimbangan rasional mengenai konsekuensi meninggalkan organisasi; dan 3) Komitmen Normatif – rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. (Wibawa *et al.* (2019).

Kepuasan kerja, menurut Robbins dan Judge (2015), sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan motivasi dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan

pekerjaannya akan lebih termotivasi, memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi, dan pada akhirnya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Menurut Wibawa *et al.* (2019), menyebutkan lima indikator kepuasan kerja: 1) Prestasi; 2) Pengakuan; 3) Pekerjaan itu sendiri; 4) Pertumbuhan; dan 5) Kemajuan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal, karena menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 64 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Metode analisis menggunakan analisa jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner, adapun hasil dari uji validitas terhadap kuisisioner yang diisi dengan hasil yang valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur, Dari perhitungan koefensi skor tiap buti pernyataan dari 64 responden tentang motivasi dengan jumlah pernyataan 11 butir, komitmen organisasi dengan jumlah pernyataan 6 butir, kepuasan kerja dengan jumlah pernyataan 10 butir dan kinerja pegawai dengan jumlah pertanyaan 10 butir diperoleh hasil nilai r hitung lebih besar dari r kritis 0,30 dengan demikian semua butir pertanyaan hasilnya valid.

Hasil uji reliabilitas

Pengujian lain yang perlu dilakukan untuk melihat kualitas data yang dihasilkan adalah dengan melakukan pengujian reliabilitas. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Cronbrach alpha dengan nilai 0,600. Jika nilai *Conbrach alpha* lebih besar dari 0,600 maka dapat dikatakan bahwa pertanyaan tersebut bersifat reliabel. Berdasarkan tabel reliabilitas *Cronbach Alpha* tersebut tampak behwa seluruh pernyataan yang ada membentuk ukuran yang reliebel dari mulai motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan Kinerja pegawai.

Tabel 1: Uji Reliabelitas

Variabel	<i>Cronbach's alpa</i>	Ketetapan	Keterangan
Motivasi	0,787	0,600	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,814	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,753	0,600	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,768	0,600	Reliabel

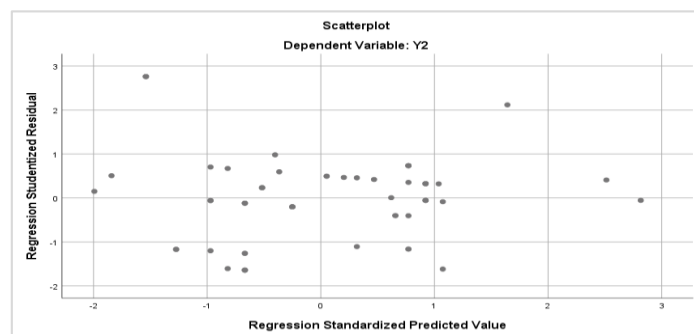
Sumber : Data primer, diolah (2025)

Uji normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menilai apakah dalam model regresi, komponen gangguan atau residual mengikuti distribusi normal (Ghozali, 2020). Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Model regresi yang digunakan harus memenuhi asumsi distribusi normal agar hasil analisis statistik dapat dipercaya. Penilaian kenormalan dilakukan dengan memperhatikan nilai probabilitas (*p-value*), dengan kriteria sebagai berikut: a). Jika *p-value* > 0,05, maka data dianggap berasal dari distribusi normal; b). Jika *p-value* < 0,05, maka data tidak mengikuti distribusi normal. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada uji normalitas dengan metode *one sample* kolmogorov-smirnov adalah 0.084 lebih besar dari 0.05 yang berarti berdistribusi normal.

Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan varians residual antar satu observasi dengan observasi lainnya dalam suatu model regresi. Apabila varians residual bersifat konstan pada seluruh pengamatan, maka kondisi tersebut disebut homoskedastisitas. Sebaliknya, jika variansnya tidak stabil atau berubah-ubah, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik seharusnya bebas dari permasalahan heteroskedastisitas. Untuk menguji keberadaan heteroskedastisitas, terdapat beberapa pendekatan yang bisa digunakan, antara lain: *residual plot*, *metode grafik*, *uji Park*, *uji Glejser*, dan uji koefisien korelasi Spearman (Umar, 2008).



Gambar 1. Scatter Plot

Berdasarkan grafik *scatterplot* Gambar 4.5 menunjukkan tidak ada pola tertentu, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heteroskedastisitas* pada model variabel kinerja. Dari hasil olah data tersebut dapat disimpulkan pengaruh variabel motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai tidak terjadi *heteroskedastisitas*

Uji multikolinearitas

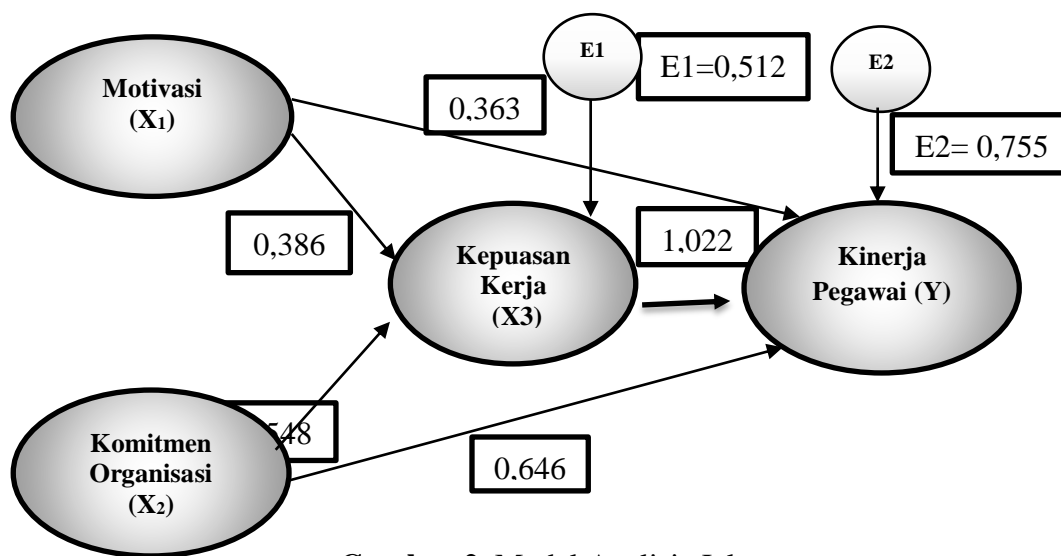
Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi interkorelasi (hubungan yang kuat) antar variabel independent. Model regresi yang baik ditandai dengan tidak terjadi interkorelasi antar variabel independent (tidak terjadi gejala mutikolinearitas).

Salah satu cara yang paling akurat untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala multikolinearitas adalah dengan menggunakan metode *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Berdasarkan hasil penelitian bahwa seluruh nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,10 untuk setiap variabel independen dari model yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tidak terjadi masalah multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antar variabel.

Analisis Jalur

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas (model causal) antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2020).

Berikut ini adalah model jalur yang dikembangkan berdasarkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 2. Model Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan diagram jalur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Untuk menghitung pengaruh langsung (*direct effect*), digunakan formula sebagai berikut:

Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel motivasi sebesar 2.116, sedangkan t tabel 1.999, dengan nilai sig. $0.039 < 0.05$. dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai $X1 \rightarrow Y = 0.363$.



Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel komitmen organisasi sebesar 4.919, sedangkan t tabel 1.999, dengan nilai sig. $0.020 < 0.05$. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai $X_2 \rightarrow Y = 0.646$.

Pengaruh Langsung Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menguji pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel motivasi sebesar 4.328, sedangkan t tabel 1.999, dengan nilai sig. $0.000 < 0.05$. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung motivasi terhadap kepuasan kerja $X_1 \rightarrow X_3 = 0.386$.

Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 6.138, sedangkan t tabel 1.999, dengan nilai sig. $0.003 < 0.05$. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja $X_2 \rightarrow X_3 = 0.548$.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, maka perlu menggunakan uji t; nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 5.729, sedangkan t tabel 1.999, dengan nilai sig. $0.004 < 0.05$. dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk melihat besarnya pengaruh variabel tersebut digunakan nilai Beta atau koefisien standar. Besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai $X_3 \rightarrow Y = 1.022$.

Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), digunakan formula sebagai berikut: Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja $X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,386 \times 1,022) = 0.394$

Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), digunakan formula sebagai berikut: Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,548 \times 1,022) = 0.560$



Hasil pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis pertama

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan model sebagai berikut: $Y = 0,363 X1$. Koefisien motivasi sebesar 0,363, berarti setiap ada peningkatan motivasi satu kali, maka akan meningkatkan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur sebesar 0,363 satuan.

Pengujian hipotesis kedua

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menghasilkan model sebagai berikut: $Y = 0,646 X2$. Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,646, berarti setiap ada peningkatan komitmen organisasi satu kali, maka akan meningkatkan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur sebesar 0,646 satuan.

Pengujian hipotesis ketiga

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung motivasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut: $X3 = 0,386 X1$. Koefisien motivasi sebesar 0,386, berarti setiap ada peningkatan motivasi satu kali, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur sebesar 0,386 satuan.

Pengujian hipotesis keempat

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut: $X3 = 0,548 X2$. Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,548, berarti setiap ada peningkatan komitmen organisasi satu kali, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada PT Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur sebesar 0,548 satuan.

Pengujian hipotesis kelima

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menghasilkan model sebagai berikut: $Y = 1,022 X3$. Koefisien kepuasan kerja sebesar 1,022, berarti setiap ada peningkatan kepuasan kerja satu kali, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur sebesar 1,022 satuan

Pengujian hipotesis keenam

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut: $X1 \rightarrow X3 \rightarrow Y = (0,386 + 1,022) = 1.408$. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pengaruh langsung dari motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,363. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebesar 1,408. Pengaruh langsung lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur melalui kepuasan kerja, atau dengan kata



lain variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

Pengujian hipotesis ketujuh

Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menghasilkan model sebagai berikut: $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y = (0,548 + 1,022) = 1,570$. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapatkan pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,646. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah sebesar 1,570. Pengaruh langsung lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, artinya terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai

Pembahasan

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan bahwa pegawai yang memiliki dorongan kuat dari dalam diri untuk mencapai tujuan kerja, atau yang memperoleh dukungan serta pengakuan dari lingkungan organisasi, akan lebih terdorong untuk bekerja dengan semangat dan tanggung jawab yang tinggi. Ketika motivasi berada dalam tingkat optimal, pegawai cenderung menunjukkan ketekunan, kreativitas, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani (2020), yang menyatakan bahwa motivasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasa memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi, baik secara emosional maupun moral, mereka cenderung menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek krusial dalam keberhasilan organisasi. Sikap kerja yang positif, rasa tanggung jawab, dan konsistensi dalam menyelesaikan tugas-tugas menjadi indikator utama kinerja, yang semuanya sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen terhadap tempat kerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi umumnya lebih berinisiatif dan mampu mempertahankan produktivitas meskipun dihadapkan pada tantangan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Tobing (2020), Aridhita dan Kifni (2023) dan Dinc dan Saito (2019), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mendukung peningkatan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pegawai merasakan adanya dorongan yang kuat untuk bekerja, baik berasal dari faktor internal seperti pencapaian pribadi



maupun faktor eksternal seperti pengakuan dari atasan, mereka akan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pegawai memiliki dorongan kerja yang kuat, baik karena faktor kebutuhan, lingkungan kerja yang mendukung, maupun apresiasi dari pimpinan, maka mereka cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Arisanti, *et al*, (2019) dan Lusri dan Siagian (2019), yang menunjukkan motivasi dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan ketika pegawai memiliki keterikatan yang kuat dengan instansi, memahami visi serta nilai-nilai organisasi, dan merasa menjadi bagian integral dari lembaga, mereka cenderung merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan komitmen organisasi dapat secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, khususnya di lingkungan Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Diana (2020), serta Arisanti, *et al* (2019), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan ketika pegawai merasa bahwa apa yang mereka kerjakan dihargai, bahwa lingkungan kerja mendukung dan adil, serta kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi, maka semangat dan komitmen mereka terhadap pekerjaan juga meningkat. Kepuasan kerja menciptakan suasana emosional yang positif dalam diri pegawai. Kondisi ini mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan menunjukkan dedikasi dalam menyelesaikan tugas. Tidak hanya itu, pegawai yang puas juga cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, lebih mampu bekerja sama dalam tim, dan lebih mudah menerima umpan balik dari atasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2021) dan Saputra *et al.* (2022), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan motivasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lusri dan Siagian (2019) dan Wahyudi (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendukung hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinc dan Saito (2019) dan Renaldi (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mendukung hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Peningkatan motivasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur; 2) Peningkatan komitmen organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur; 3) Peningkatan motivasi dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja pada Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur; 4) Peningkatan komitmen organisasi dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja pada Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur; 5) Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur; 6) Motivasi secara tidak langsung dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur melalui kepuasan kerja; dan 7) Komitmen organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Jawa Timur melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut: 1) Bagi Instansi; a). Perlu adanya program penghargaan dan pengakuan terhadap pencapaian kerja pegawai, baik dalam bentuk materiil maupun non-materiil; b). Peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pembentukan nilai-nilai Bersama; dan c) Instansi dapat secara rutin mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai, agar menjadi dasar evaluasi kebijakan internal; 2) Bagi Penelitian Selanjutnya; a) Dapat menambahkan variabel baru seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau beban kerja untuk memperkaya model; b) Penelitian selanjutnya bisa menggunakan metode longitudinal untuk melihat dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu; dan 3) Bagi Praktik Manajemen SDM; Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai elemen kunci dalam proses manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, Dwi Angraini. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada Koperasi Simpan Pinjam “Setia Kawan”. *Skripsi, Universitas Jember. Repository UNEJ*.

Aridhita Eltia Anggraeni dan Kifni Yudianto. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura II Cabang Bandar Udara Internasional Husein Sastranegara Bandung Jawa Barat. *Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health* E-ISSN: 2964-2507 P-ISSN: 2964-819X Vol. 2 No. 1 Maret 2023.



Arisanti, Kartika. Dwi., Santoso, Ariandi., dan Wahyuni, Siti. (2019). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance at PT Pegadaian (Persero) Nganjuk Branch. *JIMEK: Jurnal Ilmu Mahasiswa Ekonomi*. 2(1).

Busro, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Expert.

Diana Sulianti K. L. Tobing. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*.

Dinç, M., dan Saito, A. (2019). Organizational Commitment Components and Job Performance: Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(3), 186–206

Ghozali, Imam. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hafidzi, A. H., Qomariah, N., dan Adha, R. N. (2019). *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta: Penerbit Akademika Pressindo.

Lusri, L., dan Siagian, H. (2019). Pengaruh motivasi kinerja melalui kepuasan karyawan pada karyawan PT Borwita Citra Prima Surabaya. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 45–54

Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Mangkunegara, Anwar Prabu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Meyer, J. P., dan Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Oktaviani, Nopi. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. DEW Indonesia. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS*. Vol. 3, No. 2, Januari 2020. Hal. 148-155.

Renaldi, G. A. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Togo Steel Industries di Tangerang* (Skripsi). Universitas Tarumanagara

Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Saputra, A. T., Bagia, I. W., dan Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4.

Samsudin, S. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

Sanjaya, Rido. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Skripsi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Tobing, D. S. K. L. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Skripsi, Universitas Jember.



Wahyudi. (2021). *Evaluasi Kinerja Konstruksi Jalan Pada Jalan Kabupaten dan Solusinya - Jalan Moh. Yamin, Kecamatan Kaliwates, Kabupaten Jember*. Tugas Akhir Program Studi Teknik Sipil, Universitas Muhammadiyah Jember.

Wibawa, I. G., Suryani, L. P., dan Paramita, N. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 8(2), 45–54.

Umar, Husein. (2008). *Metode Riset Bisnis: Panduan Mahasiswa Untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal Dan Hasil Riset Bidang Manajemen Dan Akuntansi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

