

## Peran Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Perum Bulog Kantor Cabang Surabaya

Bayu Aji Nugroho<sup>1\*</sup>, Krido Hary Gunawan<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

email: [bayuj999@gmail.com](mailto:bayuj999@gmail.com)<sup>1</sup>, [krido@untag-sby.ac.id](mailto:krido@untag-sby.ac.id)<sup>2</sup>

### Article Info :

Received:  
29-11-2025  
Revised:  
04-01-2025  
Accepted:  
13-01-2026

### Abstract

*This study aims to analyze the role of work motivation, job satisfaction, and organizational commitment in improving employee performance at Perum BULOG Surabaya Branch Office. The research uses a quantitative explanatory approach with a saturated sampling technique involving 72 employees as respondents. Primary data were collected through structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression with SPSS version 25. The results show that work motivation has a positive and significant effect on employee performance, indicating that motivated employees tend to demonstrate higher productivity and responsibility. Job satisfaction is also proven to significantly influence performance, reflecting that employees who feel satisfied with their work conditions, compensation, and relationships are more likely to achieve better work outcomes. Furthermore, organizational commitment shows a significant positive effect on employee performance, highlighting the importance of emotional attachment and loyalty to the organization. Simultaneously, work motivation, job satisfaction, and organizational commitment contribute substantially to explaining variations in employee performance. These findings emphasize that psychological and attitudinal factors play a strategic role in enhancing employee performance and should be considered as a priority in human resource management practices within public sector organizations.*

**Keywords:** work motivation, job satisfaction, organizational commitment, employee performance, BULOG.

### Akbsrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Cabang Perum BULOG Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan 72 karyawan sebagai responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS versi 25. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan produktivitas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Kepuasan kerja juga terbukti secara signifikan mempengaruhi kinerja, mencerminkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerja, kompensasi, dan hubungan kerja mereka lebih cenderung mencapai hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, menyoroti pentingnya ikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi. Secara bersamaan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berkontribusi secara substansial dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Temuan ini menekankan bahwa faktor psikologis dan sikap memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan harus diprioritaskan dalam praktik manajemen sumber daya manusia di organisasi sektor publik.

**Kata Kunci:** motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan, BULOG.



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Badan usaha milik negara, Perum BULOG memiliki mandat untuk menjamin ketersediaan serta stabilitas harga pangan pokok secara nasional. Keberhasilan pelaksanaan mandat tersebut sangat ditentukan oleh kualitas kinerja sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Kegiatan distribusi pangan tidak hanya bergantung pada sistem dan sarana prasarana yang tersedia, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat produktivitas, kedisiplinan, serta komitmen pegawai dalam menjalankan tugas operasionalnya. Dalam konteks tersebut, Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya, sebagai salah satu unit operasional strategis di Provinsi Jawa Timur, memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran

distribusi pangan, khususnya di wilayah dengan kebutuhan yang tinggi. berkontribusi pada pengembangan literatur pemasaran, khususnya dalam konteks industri kuliner, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi pelaku usaha lokal dalam merancang strategi pemasaran dan pelayanan yang berorientasi pada loyalitas pelanggan.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Antika dan Dwiridotjahjono (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencerminkan kemampuan pegawai dalam bekerja secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi modern, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mempertimbangkan aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta konsistensi dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Raihan, (2023:76) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan yang muncul dalam diri individu untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan serta memusatkan upaya pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kedisiplinan, rasa tanggung jawab, serta kemampuan beradaptasi yang lebih baik terhadap tuntutan pekerjaan. Selain itu, motivasi kerja turut berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi.

Menurut Sinambela, (2019:303) kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh situasi kerja, hasil yang diperoleh dari pekerjaan, serta kualitas hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas umumnya menunjukkan semangat kerja yang tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta tingkat kontribusi yang optimal. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja berpotensi menurunkan kinerja karyawan, terutama apabila individu merasa kurang memperoleh keadilan dalam sistem kompensasi, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, maupun terbatasnya peluang pengembangan karier.

Faktor psikologis lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Yusuf & Syarif, (2017:27) Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai sikap loyalitas karyawan yang tercermin dari keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta kesediaan untuk memberikan kontribusi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Berbagai temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi pada karyawan masih bervariasi dan dapat memengaruhi efektivitas kinerja secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Antika dan Dwiridotjahjono (2022) serta Kusuma Putri et al. (2022) menegaskan bahwa faktor internal karyawan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja di lingkungan BULOG. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menitikberatkan pada faktor struktural dan lingkungan kerja, sehingga kajian yang mengintegrasikan ketiga faktor psikologis tersebut secara simultan masih terbatas.

Dalam konteks empiris, kinerja karyawan yang belum optimal di Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya berpotensi menghambat kelancaran distribusi pangan. Data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa kebutuhan beras di Jawa Timur mencapai lebih dari empat juta ton per tahun, yang sebagian besar distribusinya dikelola oleh BULOG. Kondisi ini menuntut kinerja karyawan yang profesional, responsif, dan berkomitmen tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar pertimbangan bagi pengelola organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah Perum BULOG Kantor Cabang

Surabaya dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 72 orang, meliputi karyawan operasional, administratif, manajerial, dan staf gudang. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas dan dapat dijangkau secara keseluruhan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25 melalui beberapa tahapan pengujian. Tahap awal dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen penelitian, diikuti dengan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memenuhi prasyarat analisis regresi. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial melalui uji t maupun secara simultan melalui uji F. Selain itu, koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil pengolahan data penelitian yang diperoleh dari 72 responden karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Analisis dilakukan untuk memastikan kelayakan instrumen penelitian serta menguji hubungan antarvariabel yang diteliti. Pengujian meliputi uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda. Seluruh hasil disajikan secara sistematis dalam bentuk tabel untuk memberikan gambaran empiris yang objektif:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Motivasi Kerja	X1.1 – X1.12	0.769 – 0.884	0.232	Valid
Kepuasan Kerja	X2.1 – X2.12	0.754 – 0.859	0.232	Valid
Komitmen Organisasi	X3.1 – X3.10	0.757 – 0.862	0.232	Valid
Kinerja Karyawan	Y1 – Y8	0.503 – 0.860	0.232	Valid

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0.960	> 0.70	Reliabel
Kepuasan Kerja (X2)	0.954	> 0.70	Reliabel
Komitmen Organisasi (X3)	0.948	> 0.70	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.856	> 0.70	Reliabel

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas**

Statistik	Nilai
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi Kerja (X1)	0.993	1.007
Kepuasan Kerja (X2)	0.905	1.105

Komitmen Organisasi (X3)	0.904	1.107
--------------------------	-------	-------

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error
Konstanta	8.967	—
Motivasi Kerja (X1)	0.188	—
Kepuasan Kerja (X2)	0.164	—
Komitmen Organisasi (X3)	0.178	—

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 6. Hasil Uji t (Parsial)**

Variabel	t hitung	Sig.
Motivasi Kerja (X1)	6.444	0.000
Kepuasan Kerja (X2)	4.962	0.000
Komitmen Organisasi (X3)	4.793	0.000

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 7. Hasil Uji F (Simultan)**

F hitung	F tabel	Sig.
25.937	2.74	0.000

Sumber: Olah Data SPSS 25

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

R Square	Adjusted R Square
—	0.513

Sumber: Olah Data SPSS 25

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan, seluruh instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Model regresi yang digunakan memenuhi asumsi normalitas serta tidak menunjukkan adanya multikolinieritas maupun gangguan heteroskedastisitas. Hasil analisis regresi menunjukkan adanya hubungan yang terukur antara variabel independen dan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan secara substansial oleh variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Temuan ini didukung oleh nilai t hitung sebesar 6,444 yang melampaui t tabel 1,995 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang menandakan kekuatan hubungan yang nyata antara kedua variabel tersebut. Koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,188 memperlihatkan bahwa peningkatan satu satuan motivasi kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pola ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja menjadi penggerak utama perilaku kerja karyawan dalam mendukung pencapaian target organisasi (Hasibuan, 2012; Sinambela, 2019).

Nilai koefisien regresi yang positif mencerminkan bahwa dorongan internal karyawan berperan aktif dalam meningkatkan kuantitas, kualitas, efisiensi, dan ketelitian kerja yang tercermin pada indikator kinerja karyawan. Temuan ini selaras dengan konsep motivasi sebagai energi psikologis yang mengarahkan intensitas dan persistensi perilaku kerja individu. Dalam organisasi pelayanan publik seperti BULOG, motivasi kerja berfungsi sebagai penopang konsistensi kerja di tengah tekanan

operasional distribusi pangan yang tinggi. Kondisi ini memperkuat pandangan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh sistem kerja, tetapi juga oleh kesiapan psikologis individu yang terlibat (Raihan, 2023; Salianto et al., 2024).

Uji validitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh item motivasi kerja memiliki nilai  $r$  hitung antara 0,769 hingga 0,884 yang melampaui  $r$  tabel 0,232, sehingga indikator motivasi kerja terukur secara akurat. Tingginya nilai validitas ini memperlihatkan bahwa aspek pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri benar-benar merepresentasikan kondisi motivasi karyawan. Konsistensi pengukuran diperkuat oleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,960 yang menunjukkan reliabilitas sangat tinggi. Dengan kualitas instrumen yang kuat, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat diinterpretasikan secara meyakinkan (Sahir, 2021).

Secara deskriptif, motivasi kerja karyawan berada dalam kategori baik, yang tercermin dari dominasi indikator achievement sebagai dorongan utama dalam bekerja. Karyawan menunjukkan kecenderungan untuk menyelesaikan tugas secara optimal sebagai bentuk aktualisasi diri dan pencapaian profesional. Hal ini berkontribusi pada peningkatan performa kerja yang tercermin pada nilai korelasi indikator kinerja yang valid dan reliabel. Hubungan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai fondasi psikologis dalam membentuk perilaku kerja produktif (Rahmah et al., 2025; Adziah & Ilyas, 2021).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja menjadi alat strategis dalam mengoptimalkan potensi individu di dalam organisasi. Dorongan intrinsik yang kuat memungkinkan karyawan bekerja melampaui tuntutan minimum pekerjaan formal. Pada konteks BULOG Kantor Cabang Surabaya, motivasi kerja berkontribusi pada ketepatan distribusi pangan dan pengelolaan logistik yang efisien. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas motivasi kerja karyawan (Hasibuan, 2012; Kusuma Putri et al., 2022).

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Penelitian Rajagukguk dan Purnomo (2025) menunjukkan bahwa sistem motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap performa karyawan melalui mekanisme regresi linier berganda. Penelitian Suroso dan Romi (2025) juga menemukan bahwa motivasi kerja berkontribusi signifikan terhadap kinerja ketika dikombinasikan dengan faktor psikologis lainnya. Kesamaan temuan ini memperlihatkan konsistensi pola hubungan motivasi dan kinerja di berbagai konteks organisasi.

Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini juga tercermin dalam nilai Adjusted R Square sebesar 0,513, yang menunjukkan bahwa variabel motivasi bersama variabel lain menjelaskan lebih dari setengah variasi kinerja karyawan. Walaupun motivasi kerja tidak berdiri sendiri, perannya tetap dominan sebagai pemicu awal perilaku kerja produktif. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja mampu memperkuat efektivitas faktor organisasi lainnya. Hubungan tersebut menegaskan posisi motivasi kerja sebagai variabel kunci dalam pengelolaan kinerja (Widya Nastiti, 2022; Zulfani et al., 2023).

Hasil pengujian hipotesis pertama menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Pengaruh positif yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi 0,188 dan signifikansi 0,000 mencerminkan kekuatan hubungan yang stabil dan konsisten. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kebijakan organisasi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan motivasional karyawan. Dengan pengelolaan motivasi yang tepat, organisasi dapat membangun kinerja yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tuntutan operasional (Yusuf & Syarif, 2017; Raharjo et al., 2023).

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya dengan nilai signifikansi yang berada di bawah ambang 0,05. Temuan ini menegaskan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, serta sistem imbalan berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa karyawan yang merasa terpenuhi secara psikologis dan profesional cenderung menunjukkan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi. Pola ini sejalan dengan pandangan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor internal yang memperkuat perilaku kerja produktif (Hasibuan, 2012; Sinambela, 2019).

Secara empiris, kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terlihat dari koefisien regresi bernilai positif yang menunjukkan arah hubungan sejalan antara kedua variabel. Peningkatan satu satuan persepsi kepuasan kerja berimplikasi pada meningkatnya skor kinerja karyawan dalam ukuran yang terukur secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek kepuasan tidak hanya bersifat afektif, melainkan juga berdampak nyata pada capaian kerja. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepuasan kerja merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (Widya Nastiti, 2022).

Kepuasan kerja dalam penelitian ini mencakup dimensi pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, hubungan antar rekan kerja, serta keadilan dalam pemberian kompensasi. Dimensi-dimensi tersebut terbukti membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi dan mendorong munculnya motivasi intrinsik dalam bekerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan mendapatkan perlakuan yang adil, mereka cenderung memberikan kinerja yang optimal secara berkelanjutan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Abni dan Hamdani (2023) serta Fironika dan Marginingsih (2023) yang menegaskan peran sentral kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja.

Dalam konteks Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya, kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan stabilitas pekerjaan dan kejelasan peran yang dirasakan oleh karyawan. Lingkungan kerja yang relatif terstruktur dan sistem kerja yang jelas memberikan rasa aman dan kenyamanan psikologis bagi karyawan. Rasa aman tersebut berkontribusi pada fokus kerja yang lebih tinggi dan penurunan tingkat kesalahan operasional. Pola ini memperkuat posisi kepuasan kerja sebagai determinan penting kinerja organisasi (Kuncorowati & Supardin, 2024).

Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara kebijakan organisasi dan perilaku karyawan di tingkat operasional. Kebijakan yang diterjemahkan secara adil dan konsisten akan meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja individu maupun unit kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada pengawasan, tetapi juga pada persepsi keadilan dan kesejahteraan kerja. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Utari dan Heryanda (2021).

Secara teoritis, kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja secara keseluruhan. Ketika evaluasi tersebut bersifat positif, karyawan akan menunjukkan sikap kerja yang kooperatif, loyal, dan berorientasi pada hasil. Hal ini menjelaskan mengapa kepuasan kerja sering ditempatkan sebagai variabel kunci dalam model kinerja karyawan. Pandangan ini diperkuat oleh Widya Nastiti (2022) dan Raihan (2023).

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pada berbagai sektor organisasi. Temuan Hidayatullah dan Aprilyani (2025) menegaskan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik meningkatkan kepuasan dan berdampak langsung pada kinerja aparatur. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai fondasi psikologis yang menopang produktivitas jangka panjang. Konsistensi temuan ini memperkuat validitas hasil penelitian yang diperoleh.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang berperan strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Upaya peningkatan kinerja akan lebih efektif apabila diarahkan pada penguatan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja karyawan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan output kerja, tetapi juga menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi. Hasil ini memberikan implikasi manajerial yang kuat bagi pengelolaan sumber daya manusia secara berorientasi kesejahteraan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi yang tercatat lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat keterikatan karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan. Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar minimum yang ditetapkan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan, tetapi juga oleh ikatan psikologis terhadap organisasi (Yusuf & Syarif, 2017).

Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas, kedisiplinan, dan kesediaan untuk berkontribusi

secara optimal. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai penggerak internal yang memperkuat perilaku kerja produktif. Temuan ini sejalan dengan Rajagukguk dan Purnomo (2025).

Komitmen organisasi dalam penelitian ini tercermin melalui komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Ketiga dimensi tersebut membentuk sikap kerja yang konsisten dan berorientasi pada tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi menunjukkan tingkat kehadiran dan kualitas kerja yang lebih stabil. Pola ini mendukung temuan Raharjo et al. (2023) yang menekankan peran komitmen sebagai strategi peningkatan kinerja.

Dalam konteks Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya, komitmen organisasi juga berkaitan dengan karakteristik institusi yang memiliki fungsi strategis dalam ketahanan pangan nasional. Peran tersebut membentuk kebanggaan institusional yang memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi. Identifikasi ini mendorong karyawan untuk menjaga reputasi dan kinerja unit kerja secara kolektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dimensi struktural dan psikologis yang saling menguatkan (Surono & Romi, 2025).

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Adziah dan Ilyas (2021) serta Utari dan Heryanda (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor. Konsistensi ini memperkuat argumentasi bahwa komitmen merupakan variabel yang relatif stabil dan berpengaruh lintas konteks organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat diposisikan sebagai aset tidak berwujud yang bernilai strategis. Pandangan ini relevan dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia modern.

Komitmen organisasi juga terbentuk melalui komunikasi internal yang efektif dan hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang terbuka meningkatkan kepercayaan dan memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan tersebut berkontribusi pada peningkatan koordinasi dan efektivitas kerja tim. Temuan ini selaras dengan Dato et al. (2019), Zulfani et al. (2023), dan Winata dan Nasution (2023).

Secara konseptual, komitmen organisasi dipahami sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasi serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalamnya. Ketika komitmen berada pada tingkat tinggi, karyawan cenderung menginternalisasi tujuan organisasi sebagai tujuan pribadi. Proses internalisasi ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Yusuf dan Syarif (2017).

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis, dapat ditegaskan bahwa komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Penguatan komitmen karyawan perlu diposisikan sebagai strategi jangka panjang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menjaga loyalitas dan stabilitas organisasi. Temuan ini memberikan dasar empiris yang kuat bagi pengambilan kebijakan manajerial berbasis komitmen.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara empiris terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perum BULOG Kantor Cabang Surabaya. Motivasi kerja berperan dalam mendorong intensitas dan arah perilaku kerja karyawan, kepuasan kerja memperkuat sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, sedangkan komitmen organisasi membentuk keterikatan psikologis yang mendorong kontribusi kinerja berkelanjutan. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membangun kinerja karyawan yang optimal baik secara individu maupun kolektif. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan sikap kerja yang terbentuk melalui kebijakan serta praktik manajemen sumber daya manusia yang konsisten dan berorientasi pada kesejahteraan serta keterikatan karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Abni, A., & Hamdani, R. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan perkebunan di Indonesia. *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, 5, 311–318.

- Adziah, & Ilyas, M. (2021). Pengaruh komitmen organisasi, pelatihan kerja, dan motivasi berprestasi terhadap kinerja karyawan PT Bangun Putra Pesaka. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 20–29. <https://doi.org/10.54964/satyamandiri.v7i1.350>
- Dato, R. R. D., Daga, L. L., & Wutun, M. (2019). Peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Communio: Jurnal Jurusan Ilmu Komunikasi*, 8(2), 1410–1417. <https://doi.org/10.35508/jikom.v8i2.2068>
- Fironika, S., & Marginingsih, R. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Juanda Group. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(6), 112–122.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hidayatullah, & Aprilyani, R. (2025). Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15355622>
- Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(1). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i1.12421>
- Kusuma Putri, A., Nugroho, S., & Prasetyo, A. (2022). Pengaruh disiplin kerja, pengawasan, dan lingkungan kerja terhadap efektivitas pegawai pada BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. [Nama jurnal/prosiding tidak dicantumkan].
- Mustika, Z. (2021). *Pengaruh kompetensi pedagogik, komitmen kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SD negeri di Kota Banda Aceh* (Disertasi doktoral). Universitas Negeri Medan.
- Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: Tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156.
- Rahmah, A. M., Murni, M., & Rahmi, A. (2025). Pengaruh reward dan punishment melalui motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Anugrah Argon Medica Banda Aceh. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 105–112. <https://doi.org/10.51192/annuqud.v4i1.1786>
- Raihan, A. (2023). The influence of work motivation, work environment, and career development on organizational commitment through job satisfaction as an intervening variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 1–10. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.875>
- Rajagukguk, P., & Purnomo, M. W. (2025). Sistem motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menggunakan regresi linier berganda. *Jurnal Sistem Informasi dan Teknologi (SINTEK)*, 5(2), 150–158. <https://doi.org/10.56995/sintek.v5i2.166>
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi penelitian*. Penerbit KBM.
- Salianto, Thoibah, B., Purnama Sari, D., Ayenti, E., & Sofi, M. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi literatur. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(3), 2605–2609.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Surono, S., & Romi, M. (2025). Pengaruh motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 8(2), 376–383.
- Utari, N. L. M., & Heryanda, K. K. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Edie Arta Motor. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.29159>
- Widya Nastiti, R. (2022). Kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *SIBATIK Jurnal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(11), 2337–2348. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i11.343>
- Winata, R. A., & Nasution, M. I. P. (2023). Peran komunikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Bandar Sumatra Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(18), 635–642. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8323410>
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen organisasi: Konsep, faktor, dan implikasinya*. Nas Media Pustaka.
- Zulfani, A., Azhar, A. A., & Putra, R. (2023). Peran komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 3188–3202.