

PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN X KOTA SURABAYA

Didan Ramadhan
didanramadhan95@gmail.com
Dewi Urip Wahyuni

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA) SURABAYA

ABSTRACT

This research aimed to find out and analyze the effect of motivation, organizational commitment, and work satisfaction on the employees' performance at Company X Surabaya. The research was descriptive-quantitative. The data were primary. Moreover, the data collection technique used non-probability sampling. The instrument in the data collection technique was a questionnaire. Furthermore, the sampling technique used accidental sampling. From the population of 700 employees, there were 88 respondents as the sample; which was determined by the Slovin formula. Additionally, the data analysis technique used multiple linear regression with the SPSS (Statistical Product and Service Solution) 25. The result showed that motivation had a positive and significant effect on the employees' performance at Company X Surabaya. Likewise, organizational commitment had a positive but insignificant effect on the employees' performance at Company X Surabaya. Similarly, work satisfaction had a positive and insignificant effect on the employees' performance at Company X Surabaya.

Keywords: motivation, organizational commitment, work satisfaction, employees' performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan X Kota Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan teknik analisis secara kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan pendekatan *accidental sampling*. Jumlah sampel sebanyak 88 responden ditentukan menggunakan rumus slovin, dengan populasi sebanyak 700 karyawan. Analisis data menggunakan model regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Era globalisasi yang ditandai oleh persaingan yang ketat dan kompetitif, perusahaan perlu fokus pada optimalisasi kinerja semua aspek sumber daya yang dimilikinya, termasuk sumber daya manusia. Peran strategis sumber daya manusia menjadi krusial untuk menjamin keberlanjutan dan kemajuan perusahaan di pasar global yang selalu berubah. Penting bagi perusahaan untuk secara bijaksana mengelola tenaga kerja guna meningkatkan kinerja karyawan. Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada aspek-aspek terkait dengan tenaga kerja, termasuk penyeleksian, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan pengelolaan hubungan antara karyawan dengan organisasi. Manajemen SDM bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan, memastikan keberlanjutan organisasi, dan mencapai tujuan perusahaan dengan optimal. Bintoro dan Daryanto (2017:15) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau metode yang bertujuan untuk mengelola hubungan serta peran individu sumber daya manusia (tenaga kerja) dengan efisien dan efektif. Tujuan utamanya adalah agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara optimal, sehingga mencapai tujuan bersama antara perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Kinerja karyawan adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana individu dapat mencapai tujuan dan tanggung jawabnya. Kinerja bukan sekadar mencerminkan produktivitas kerja, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi, bekerja sama dalam tim, dan memberikan kontribusi penuh kepada perusahaan. Pengelolaan kinerja karyawan melibatkan evaluasi secara teratur terhadap pencapaian mereka, memberikan umpan balik konstruktif, serta pengembangan rencana pengembangan pribadi yang mendukung pertumbuhan individu dalam perusahaan. Muis *et al.* (2018) kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok orang di dalam suatu organisasi, yang sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab mereka masing-masing, dengan tujuan mencapai target organisasi secara sah, tanpa pelanggaran hukum, dan sesuai dengan norma serta etika yang berlaku.

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu di lingkungan kerja dalam mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, dan memberikan kontribusi terbaik. Sutrisno (2009:110) motivasi melibatkan strategi untuk memberikan semangat kerja bawahan sehingga mereka bersedia memberikan seluruh potensi dan keterampilan untuk mencapai keberhasilan bersama. Motivasi karyawan bukan hanya elemen terpenting dalam manajemen SDM, tetapi juga hal yang dapat meningkatkan kinerja individu, produktivitas tim, dan keseluruhan pencapaian tujuan perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan cara meningkatkan motivasi pegawai agar mereka tetap fokus pada tujuan perusahaan. Pemeliharaan motivasi karyawan memiliki signifikansi karena motivasi adalah pendorong yang mendasari tindakan dan aktivitas setiap individu. Tingkat motivasi yang tinggi terbukti dapat membuat karyawan akan lebih berdedikasi dalam menjalankan setiap tugas mereka.

Komitmen organisasi adalah kesetiaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja, yang melibatkan keterlibatan emosional terhadap kebijakan organisasi dan motivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Komitmen organisasi menciptakan ikatan yang erat antara karyawan dan perusahaan, mendorong mereka untuk memberikan usaha ekstra, bertahan dalam situasi sulit, dan mencari solusi kreatif untuk masalah. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi umumnya memiliki tingkat absensi yang lebih rendah, tingkat retensi yang lebih baik, dan kinerja yang lebih konsisten. Kasmir (2017:9) menyatakan bahwa peran pemimpin dalam suatu perusahaan sangat penting dalam membentuk komitmen tinggi pada karyawan. Seorang pemimpin yang tidak berhasil adalah mereka yang tidak mampu mengawasi karyawannya agar tetap berada dalam lingkup organisasi. Karyawan yang menunjukkan komitmen di perusahaan di tandai dengan ketaatan, kesetiaan terhadap janji, serta konsisten dalam mengikuti regulasi perusahaan.

Kepuasan kerja adalah respon baik yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerja, pekerjaan yang mereka lakukan, serta pengakuan dan penghargaan yang mereka terima. Moore dalam Panggabean (2004:128) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya terkait dengan kesesuaian antara harapan individu terhadap pekerjaan dengan realisasi yang mereka peroleh. Seseorang yang memiliki harapan tinggi tetapi hasil yang kurang cenderung merasa tidak puas, sedangkan kepuasan dirasakan oleh mereka yang mendapatkan pencapaian yang sejalan dengan harapan, meskipun harapannya banyak.

Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka umumnya lebih bersemangat dan berdedikasi. Mereka memiliki keinginan untuk mencapai hasil terbaik dan menciptakan dampak positif dalam organisasi. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan retensi karyawan, mengurangi turnover, serta meningkatkan produktivitas dan kreativitas. Karyawan yang puas akan pekerjaannya kebanyakan lebih memilih bertahan dalam organisasi, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan bagi perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja menciptakan atmosfer kerja yang positif, mengurangi stres, dan meningkatkan kolaborasi antar tim.

PT X merupakan sebuah perusahaan yang diakui sebagai penyedia layanan jasa terkemuka dan terpercaya di wilayah Jawa Timur. Perusahaan ini menegaskan komitmennya

untuk terus berinovasi dan mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai fokus utama bisnisnya. Melalui upaya berkelanjutan dalam peningkatan infrastruktur dan efisiensi operasional, perusahaan ini telah berhasil meraih reputasi sebagai pemimpin yang terus melampaui harapan. Pemenuhan kebutuhan masyarakat menjadi aspek penting dalam upaya memenuhi misi utama perusahaan. Dalam menjalankan komitmennya terhadap pelayanan unggul, PT X mendasarkan nilai-nilainya pada integritas dan keberlanjutan. Dedikasinya dalam memberdayakan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, dan mendukung inisiatif positif melalui program tanggung jawab sosial perusahaan telah membentuk citra perusahaan sebagai agen perubahan yang berkontribusi secara nyata.

Sejalan dengan dinamika industri yang terus berkembang, PT X tidak hanya mengikuti tren, tetapi juga merancang inovasi yang relevan dengan kebutuhan masa depan. Perusahaan ini terus menjadi pelopor dalam penyediaan layanan selaras dengan prinsip-prinsip keberlanjutan dan integritas. Penting untuk dicatat bahwa keunggulan PT X tidak hanya bergantung pada infrastruktur dan teknologi, melainkan juga pada komitmen perusahaan untuk menjaga standar pelayanan tinggi. Ini tercermin dalam dampak positif perusahaan terhadap pengembangan masyarakat dan ekonomi lokal.

Salah satu fenomena menarik yang dapat dianalisis dalam kaitannya dengan studi ini adalah peningkatan jumlah pelanggan PT X Kota Surabaya dari tahun 2018 hingga 2022, seperti yang terlihat pada data yang diberikan oleh karyawan PT X Kota Surabaya pada tabel 1 di bawah ini. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah pelanggan telah meningkat secara stabil dari tahun ke tahun, dari 562.381 pada tahun 2018 menjadi 604.418 pada Oktober 2022.

Tabel 1
Data Jumlah Pelanggan PT X Kota Surabaya

Tahun	Jumlah Pelanggan
2018	562.381
2019	574.173
2020	585.604
2021	595.869
2022	604.418

Sumber : PT X Kota Surabaya (2022)

Peningkatan jumlah pelanggan ini menandakan perkembangan positif, namun juga berpotensi berdampak pada motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan PT X Kota Surabaya, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja mereka dan kinerja keseluruhan perusahaan. Peningkatan jumlah pelanggan yang terus meningkat setiap tahunnya dapat berpotensi menciptakan tantangan baru seperti peningkatan tekanan pekerjaan atau peningkatan intensitas pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan, dengan setiap penambahan pelanggan setiap tahunnya maka terjadi pula peningkatan dalam volume tugas dan tanggung jawab yang harus ditangani oleh karyawan PT X Kota Surabaya. Tantangan ini tentu saja dapat berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Di sisi lain, jika perusahaan mampu menangani peningkatan jumlah pelanggan dengan efektif dan efisien, hal ini dapat menimbulkan rasa bangga dan komitmen di antara karyawan, yang dapat berdampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja mereka. Selain itu, peningkatan jumlah pelanggan juga dapat memerlukan perusahaan untuk meningkatkan infrastruktur dan layanan, yang dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih positif.

Hasil survei yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya pada divisi Sumber Daya Manusia PT X Kota Surabaya menyajikan fakta yang relevan dengan kondisi lapangan. Tercatat dalam data sebanyak 50% karyawan di divisi tersebut menyatakan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Hasil ini memberikan gambaran nyata dari dampak negatif yang mungkin timbul dari peningkatan jumlah pelanggan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, penting untuk mempertimbangkan peningkatan jumlah pelanggan PT X Kota Surabaya dalam kaitannya pada faktor-faktor yang memengaruhi motivasi, komitmen

organisasi, dan kepuasan kerja karyawan, hingga kinerja mereka dan kinerja seluruh perusahaan. Hal ini juga dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan dapat mengelola peningkatan jumlah pelanggan dengan efektif dan meningkatkan kinerjanya dalam jangka panjang.

Rainey (2003:201-202) menyatakan bahwa pentingnya memperhatikan pertumbuhan pelanggan dalam organisasi layanan publik. Pertumbuhan pelanggan dapat meningkatkan tuntutan layanan, sehingga organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya dan strategi yang tepat untuk mengelola tuntutan tersebut dan menjaga kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Kasmir (2017:189-193) menyoroti beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain, keterampilan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Pemahaman dan penanganan yang baik terhadap faktor-faktor ini dapat membantu PT X Kota Surabaya untuk tetap efisien dan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan perusahaan menciptakan lingkungan yang produktif, memotivasi, berkomitmen organisasi dan kepuasan kerja, perusahaan dapat memberikan dukungan yang efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik pula sehingga dapat menjaga citra baik perusahaan di kalangan masyarakat.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marlius dan Pebrina (2022), ditemukan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Hidayat (2021) menemukan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian Maranata *et.al.* (2022) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Surohmat dan Istiyani (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Hisan *et al.* (2021) menegaskan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun Adiyasa dan Windayanti (2019) menyimpulkan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang fenomena yang dijabarkan beserta teori, jurnal, dan penelitian terdahulu. Maka penulis termotivasi untuk memilih topik tersebut menjadi sebuah judul penelitian "Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT X Kota Surabaya".

Kajian empiris yang dihasilkan memunculkan hasil yang kontroversi, sehingga dapat dirumuskan masalah, yaitu: (1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya?, (2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya?, (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya?. Penelitian ini bertujuan: (1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT X Kota Surabaya, (2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT X Kota Surabaya, (3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT X Kota Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan dalam mencapai tujuan tugasnya baik dari segi kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nurjaya (2021) berpendapat bahwa kinerja berfokus pada sejauh mana pelaksanaan tertentu telah dicapai. Dalam konteks perusahaan, kinerja mengacu pada tingkat pencapaian hasil yang mencapai tujuan perusahaan. Abdul *et.al.* (2018) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan seberapa jauh program atau kebijakan telah

mampu menggapai sasaran, tujuan, visi, misi, dan organisasi yang telah dituangkan melalui penyusunan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan pada pandangan dan penjelasan yang sudah disajikan dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan mengoptimalkan upaya dalam pengelolaan terhadap kinerja karyawan, perusahaan mampu mencapai sasaran bersama dengan efektif dan efisien. Evaluasi rutin terhadap kinerja karyawan, dukungan, pembinaan untuk memperbaiki kelemahan, dan penghargaan atas prestasi yang luar biasa adalah kunci dalam meningkatkan tingkat kinerja pada karyawan.

Motivasi

Hasibuan (2017:95) motivasi merupakan pemberian dorongan yang membangkitkan gairah kerja individu, mendorong mereka untuk bekerja secara kolaboratif, efektif, dan terintegritas melibatkan semua daya upayanya guna mencapai kepuasan. Affandi (2018:23) motivasi adalah dorongan internal yang muncul dari internal individu berkat adanya inspirasi, semangat, dan dorongan untuk mengerjakan aktivitas dengan sepenuh hati, kegembiraan, serta kesungguhan agar hasil dari aktivitas yang dilakukan dapat mencapai tingkat kualitas yang baik.

Berdasarkan pada pendapat dan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi tinggi pada karyawan adalah elemen yang sangat penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Dorongan internal ini memastikan tanggung jawab yang tinggi dan kehadiran karyawan yang konsisten yang pada akhirnya membantu organisasi dalam mencapai kemajuan dengan sempurna. Menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan merupakan strategi penting dalam membangun kinerja karyawan yang produktif dan berdaya saing positif.

Komitmen Organisasi

Moorhead dan Griffin (2013:134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan seberapa jauh individu mengidentifikasi diri dan merasa terhubung dengan organisasinya. Individu memiliki tingkat komitmen yang tinggi mungkin merasa bahwa mereka adalah anggota yang sejati dalam organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2008:100) mendefinisikan komitmen organisasional (*organizational commitment*) sebagai kondisi di mana karyawan memilih untuk mendukung suatu organisasi tertentu dan memiliki niat serta keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pada para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ini adalah tingkat loyalitas dan keinginan karyawan untuk berkontribusi maksimal demi kesuksesan perusahaannya. Keberhasilan perusahaan tidak hanya terletak pada strategi bisnis yang dimilikinya tetapi juga pada sejauh mana setiap individunya merasa berkomitmen akan kesuksesan sebuah perusahaannya di masa depan nantinya. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang memupuk komitmen organisasi yang tinggi adalah modal berharga bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan di pasar yang kompetitif saat ini.

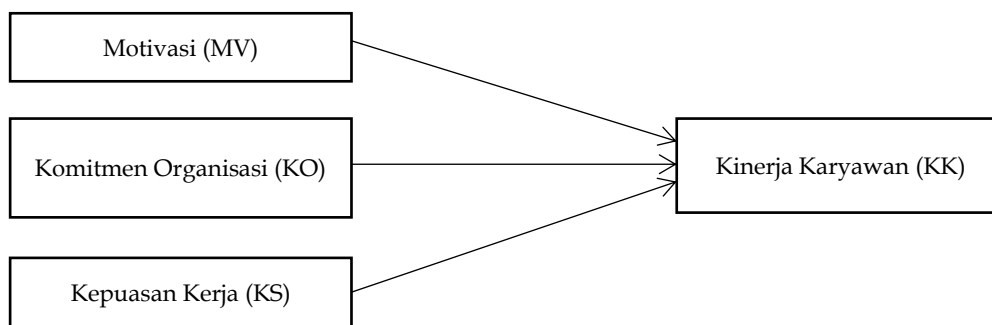
Kepuasan Kerja

Afandi (2018:73) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosional dan efektivitas individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Ini mencakup keterlibatan perasaan pegawai yang terkait dengan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh individu dan penghargaan yang dianggap seharusnya mereka terima. Sutrisno (2015:74) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya yang melibatkan situasi kerja, kerjasama antar rekan kerja, kompensasi yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis.

Dengan merangkum pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja melibatkan perasaan karyawan terkait tingkat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang diterima oleh individu dan penghargaan yang mereka anggap seharusnya mereka terima. Pengelolaan dengan baik terhadap aspek-aspek tersebut dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Rerangka Konseptual

Berdasarkan pada penelitian terdahulu dan tujuan penelitian diatas, motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja merupakan variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Kerangka konseptual dirumuskan untuk menggambarkan pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dalam gambar di bawah ini.



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis dianggap bersifat sementara karena didasarkan pada teori relevan, bukan pada data empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Sugiyono (2017:63) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban awal dari rumusan penelitian, yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan atau pertanyaan. Dengan merujuk pada pemahaman yang telah diberikan oleh ahli sebelumnya, pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Memahami dan mengoptimalkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi landasan penting dalam mencapai kesuksesan sebuah perusahaan. Upaya-upaya motivasi yang diberikan manajemen perusahaan pada karyawan seperti fasilitas yang memenuhi, intensif yang sepadan, reward, serta bentuk lainnya yang seringkali dihadapkan dengan berbagai tantangan tersendiri. Meskipun intensif-intensif ini diberikan dengan harapan meningkatkan produktivitas, hasilnya tidak selalu sesuai pada kenyataan. Para pemimpin perusahaan juga harus memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kondisi dimana perusahaan mampu mendorong kinerja karyawan terus meningkat sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya. Hasibuan (2017:95) motivasi merupakan pemberian dorongan yang membangkitkan gairah kerja individu, mendorong mereka untuk bekerja secara kolaboratif, efektif, dan terintegritas melibatkan semua daya upayanya guna mencapai kepuasan.

Menciptakan hubungan yang seimbang antara motivasi yang diberikan kepada karyawan dengan menyesuaikan pada tingkat keahlian, tingkat minat, dan tingkat pendidikan merupakan strategi yang harus diperhatikan. Menggali potensi setiap karyawannya dan

menempatkan sesuai dengan kapabilitasnya bukan hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga memastikan efisiensi dan produktivitas di setiap tingkat organisasi tersebut. Pemberian jenjang karir yang jelas dan mudah dicapai juga menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Terbentuknya suasana kerja yang dinamis dan saling mendukung dapat menciptakan keuntungan bukan hanya dalam bentuk pencapaian target bisnis melainkan juga menciptakan budaya kerja yang saling memotivasi dan berkelanjutan.

Penyusunan kebijakan motivasi yang memperhatikan integritas antara intensif dan kesempatan karir dapat menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan dan bermotivasi. Perusahaan tidak hanya diuntungkan dalam satu sisi tetapi perusahaan dalam hal ini akan merasakan dampak positifnya, baik dalam hal peningkatan kinerja maupun citra perusahaan yang semakin bersinar di mata karyawan dan mitra bisnisnya. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Marlius dan Pebrina (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebaliknya Hidayat (2021) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan yang mendalam dari para karyawan terhadap organisasi, yang dikenal dengan sebutan komitmen organisasi, menciptakan ikatan emosional yang mendalam dengan tempat dimana mereka bekerja dan berdedikasi. Komitmen organisasi dapat memberikan lebih dari sekedar loyalitas yang merupakan penanaman dalam diri yang mendalam pada visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan. Para karyawan tidak hanya melihat diri mereka sebagai bagian dari tim, melainkan, sebagai pilar penting dalam mencapai tujuan bersama. Kesetiaan yang lahir dari rasa kebanggaan dan pengakuan terhadap pencapaian perusahaan mendorong mereka untuk bekerja dengan ketekunan dan dedikasi yang tinggi. Moorhead dan Griffin (2013:134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan seberapa jauh individu mengidentifikasi diri dan merasa terhubung dengan organisasinya.

Komitmen organisasi bukanlah sekedar konsep melainkan sebuah daya penggerak yang dapat menciptakan energi positif dalam setiap aspek pekerjaan serta mendorong karyawan untuk menggunakan kemampuan terbaik mereka dalam mencapai tujuan bersama. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Maranata *et al.* (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebaliknya Surohmat dan Istiyani (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang mendalam menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa dihargai dan didukung. Sutrisno (2015:74) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan terhadap pekerjaannya yang melibatkan situasi kerja, kerjasama antar rekan kerja, kompensasi yang diterima, serta faktor fisik dan psikologis.

Karyawan tidak lagi melihat perusahaan hanya sebagai tempat untuk bekerja, tetapi sebagai tempat di mana mereka dapat berperan aktif dan memberikan kontribusi terbaik. Mereka merasa terdorong untuk memberikan yang terbaik karena merasakan bahwa upaya mereka dihargai dan diakui oleh perusahaan. Perusahaan bukan sekedar tempat kerja, melainkan wadah di mana karyawan dapat tumbuh dan berkembang, serta merasa dihargai atas dedikasi dan kontribusi mereka. Kesadaran akan penghargaan ini dapat meningkatkan karyawan untuk berkinerja dengan optimal dan terus berupaya memberikan hasil yang terbaik.

Dengan demikian, hubungan saling mendukung antara kepuasan karyawan dan kinerja karyawan menciptakan suasana kerja yang dinamis dan produktif. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Hisan *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sebaliknya Adiyasa dan Windayanti (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek Penelitian)

Jenis Penelitian

Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian menekankan pengumpulan dan analisis data numerik atau statistik untuk memahami fenomena atau hubungan dalam suatu populasi atau sampel. Penggunaan kuesioner adalah salah satu metode umum untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian kuantitatif.

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT X Kota Surabaya. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mengumpulkan data secara objektif dan menerapkan teknik uji hipotesis untuk menganalisis hubungan antar variabel secara cermat dan sistematis.

Pendekatan kuantitatif, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2016:8), didasarkan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengambilan sampel yang umumnya dilakukan secara acak. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan ini memberikan keakuratan dan keobjektifan dalam pengukuran serta memungkinkan generalisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih besar.

Gambaran dan Populasi (Objek Penelitian)

Populasi merupakan ruang lingkup generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2016:80). Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi fokus adalah para karyawan PT X Kota Surabaya.

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi sebagai sumber data aktual. Sampel mencakup jumlah dan karakteristik yang ada dalam populasi tersebut (Sugiyono, 2016:81).

Fokus dalam penelitian ini adalah karyawan PT X Kota Surabaya yang berjumlah 700 karyawan. Penulis membatasi populasi tersebut dalam penelitian dengan menggunakan rumus Slovin, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2016:87). Pemilihan rumus Slovin dilakukan karena keperluan representativitas jumlah sampel untuk memastikan hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Metode ini dipilih karena perhitungannya sederhana, tidak memerlukan jumlah sampel yang pasti, dan dapat diaplikasikan dengan mudah.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel/jumlah responden

N = Ukuran populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang bisa ditolerir; e = 0,1

Dalam rumus Slovin ada ketentuan sebagai berikut:

Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar

Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil

Jadi, rentang sampel yang dapat diambil menggunakan teknik *slovin* adalah 10-20% dari populasi penelitian. Dalam penelitian ini, populasi karyawan berjumlah 700 orang. Dengan menggunakan presentase kelonggaran sebesar 10%, hasil perhitungan akan dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Oleh karena itu, untuk menentukan ukuran sampel penelitian, perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{700}{1 + 700 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{700}{8} = 87,5$$

Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah sampel yang dipilih untuk menjadi responden dalam penelitian ini disesuaikan menjadi 88 orang, atau sekitar 12,5% dari total karyawan PT X Kota Surabaya. Penyesuaian ini dilakukan agar pengolahan data menjadi lebih mudah dan untuk mendapatkan hasil pengujian yang lebih baik.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling insidental* atau *accidental sampling*, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2016:15). *Sampling insidental* adalah penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, asalkan orang yang kebetulan ditemui dianggap memiliki kesesuaian dengan sumber data yang dibutuhkan.

Teknik Pengambilan Data

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer, yang merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Sumber data primer dalam survei ini diperoleh melalui distribusi kuesioner kepada responden. Peneliti mengumpulkan data yang diperlukan sendiri secara langsung dari objek penelitian dengan menyebarkan kuesioner. Data primer dalam penelitian ini mencakup pernyataan-pernyataan yang diberikan oleh responden mengenai variabel-variabel yang sedang diteliti (Shiddiq, 2019:28-29). Dengan demikian, subjek penelitian ini adalah karyawan PT X Kota Surabaya.

Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini diperoleh melalui distribusi kuesioner kepada karyawan PT X Kota Surabaya. Kuesioner ini telah disusun oleh peneliti untuk menilai dan menganalisis pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT X Kota Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, yaitu karyawan PT X Kota Surabaya, untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan penyampaian serangkaian pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden dengan tujuan mendapatkan jawaban dari mereka (Sugiyono, 2016:142).

Kuesioner merupakan bagian integral dari penelitian ini yang bertujuan untuk menggali kondisi kinerja karyawan PT X Kota Surabaya dari perspektif internal mereka. Pendekatan ini

memungkinkan peneliti memahami realitas pekerjaan melalui sudut pandang internal karyawan yang ada pada perusahaan tersebut. Kuesioner yang digunakan dirancang sebagai instrumen tertutup yang menggabungkan pertanyaan langsung dan tidak langsung. Penyajian jawaban menggunakan skala *likert*, dimana setiap pertanyaan memberikan opsi jawaban setuju hingga tidak setuju.

Penyajian jawaban dalam bentuk skala *likert* melibatkan pemberian skor pada setiap jawaban dari pertanyaan yang diajukan kepada responden. Penyajian ini memudahkan responden dalam memilih jawaban yang sesuai bagi mereka, penggunaan skor pada skala *likert* memiliki tujuan untuk menghitung data terkumpul yang terkait dengan suatu objek dalam konteks penelitian yang dilakukan oleh responden. Penyajian skor ini dilakukan agar hasil olahan data, yang berupa jawaban dari para karyawan telah disusun oleh peneliti, dapat diproses dengan efisien. Berikut tabel 2 mengenai penilaian skor jawaban dari setiap pertanyaan:

Tabel 2
Skala Likert

No.	Pilihan Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2016:137)

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai yang diberikan oleh peneliti dari orang, objek, atau kegiatan tertentu yang mengalami variasi yang telah ditetapkan. Penetapan variabel bertujuan untuk menggali informasi mendalam yang kemudian dianalisis untuk mencapai kesimpulan (Sugiyono, 2016:38).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat dua jenis, yaitu variabel bebas (*independen*) meliputi motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel terikat (*dependen*) menggunakan kinerja karyawan.

Definisi Operasional Variabel

Variabel Dependen

Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan PT X Kota Surabaya dalam mencapai tujuan tugasnya baik dari segi kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator kinerja karyawan (Mangkunegara dalam Maryati, 2021:15) adalah: (1) Kualitas kerja karyawan PT X Kota Surabaya; (2) Kuantitas kerja karyawan PT X Kota Surabaya; (3) Pelaksanaan tugas karyawan PT X Kota Surabaya; (4) Tanggung jawab karyawan PT X Kota Surabaya.

Variabel Independen

Motivasi (MV)

Motivasi merupakan dorongan internal dan eksternal yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan PT X Kota Surabaya serta dedikasi dalam pekerjaan guna mencapai kesuksesan bersama dalam sebuah perusahaan. Adapun indikator motivasi (Siagian, 2008:138) adalah: (1) Daya Pendorong pada karyawan PT X Kota Surabaya; (2) Kemauan pada karyawan PT X Kota Surabaya; (3) Kerelaan pada karyawan PT X Kota Surabaya; (4) Membentuk keahlian pada karyawan PT X Kota Surabaya; (5) Membentuk keterampilan pada karyawan PT X Kota Surabaya; (6) Tanggung Jawab pada karyawan PT X Kota Surabaya; (7)

Kewajiban pada karyawan PT X Kota Surabaya; (8) Tujuan pada karyawan PT X Kota Surabaya.

Komitmen Organisasi (KO)

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan seberapa jauh karyawan PT X Kota Surabaya dalam mengidentifikasi diri dan merasa terhubung dengan perusahaannya. Adapun indikator komitmen organisasi (Indra dan Kharis, 2010) adalah: (1) Kemauan karyawan PT X Kota Surabaya; (2) Kesetiaan karyawan PT X Kota Surabaya; (3) Kebanggaan karyawan kepada PT X Kota Surabaya.

Kepuasan Kerja (KS)

Kepuasan kerja merupakan suatu respon emosional dan efektivitas individu yang dirasakan oleh karyawan PT X Kota Surabaya terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka lakukan. Adapun indikator kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2015:181-182) adalah: (1) Pekerjaan yang secara mental menantang pada karyawan PT X Kota Surabaya; (2) Kondisi kerja yang mendukung pada karyawan PT X Kota Surabaya; (3) Gaji atau upah yang pantas pada karyawan PT X Kota Surabaya; (4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan pada karyawan PT X Kota Surabaya; (5) Rekan kerja yang mendukung pada karyawan PT X Kota Surabaya.

Teknik Analisis Data

Uji Instrumen

Uji instrumen adalah alat yang digunakan untuk memudahkan peneliti dalam menilai akurasi pengukuran variabel dalam penelitian dan stabilitas data parametrik kuesioner. Pencapaian melalui uji validitas dan uji reliabilitas membantu memastikan bahwa instrumen yang digunakan dapat diandalkan dan hasil penelitian memiliki tingkat keakuratan yang tinggi.

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner dan sejauh mana kuesioner tersebut dapat mengukur variabel yang dimaksud. Kuesioner dianggap valid apabila pertanyaan yang terdapat di dalamnya mampu menggambarkan dengan tepat konsep yang hendak diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Penilaian validitas sebuah item, perhitungannya melibatkan korelasi antara skor item dan total skor item, dari perhitungan ini, dihasilkan sebuah koefisien yang digunakan untuk mengukur validitas suatu item dan menentukan apakah item tersebut layak digunakan. Ketika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 (tingkat signifikansi), hal ini menunjukkan bahwa skor tersebut dianggap valid. Pengujian validitas menggunakan dasar analisis sebagai berikut: a) Apabila nilai sig (*2-tailed*) < 0,05 maka variabel dinyatakan valid; b) Apabila nilai sig (*2-tailed*) > 0,05 maka variabel dinyatakan tidak valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai tingkat konsistensi hasil pengukuran ketika gejala atau situasi yang sama diukur secara berulang menggunakan alat ukur yang sama. Uji ini memastikan bahwa hasil pengukuran tetap konsisten dan dapat diandalkan ketika dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala atau situasi yang serupa (Sugiyono 2016:354).

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur sejauh mana sebuah kuesioner dapat diandalkan ketika diujikan berulang kali dalam kondisi yang sama. Kuesioner dianggap reliabel atau dapat dipercaya jika setiap pertanyaan menghasilkan jawaban yang konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan fitur SPSS (*Statistical Program and Service Solution*) untuk menghasilkan nilai *Cronbach Alpha*. Keputusan diambil

berdasarkan nilai batas 0,60 yang berarti suatu variabel dianggap reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Analisis Regresi Berganda

Sugiyono (2016:277) analisis regresi linear berganda bertujuan untuk memprediksi status (naik dan turun) variabel dependen jika dua atau lebih variabel dependen yang merupakan faktor prediktor dimanipulasi (menaikkan dan menurunkan nilainya). Oleh karena itu, analisis regresi berganda akan dilakukan jika jumlah variabel independen yang digunakan minimal dua. Persamaan regresi linear berganda (Ghozali, 2016:95) yaitu:

$$Kk = a + \beta_1 Mv + \beta_2 Ko + \beta_3 Ks + e$$

Keterangan :

Kk = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

Mv = Motivasi

Ko = Komitmen Organisasi

Ks = Kepuasan Kerja

$\beta_1; \beta_2; \beta_3$ = Koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas

e = *Standart error*

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan analisis yang penting dalam penelitian, digunakan untuk menilai apakah model regresi mengalami masalah asumsi klasik. Uji asumsi klasik diperlukan untuk menguji apakah terdapat gejala-gejala seperti normalitas, multikoleniaritas, dan heteroskedastisitas terhadap model yang telah diformulasikan.

Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik dalam analisis linear berganda yang bertujuan untuk menilai distribusi variabel pengganggu residual dalam regresi, dengan fokus pada distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah model regresi, baik variabel dependen maupun independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik *normal probability plots*. Ghozali (2016:154) Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan grafik *normal probability plots*, sebagai berikut: a) Model regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar secara diagonal dan mengikuti arah diagonal atau jika histogram menunjukkan pola distribusi normal; b) Apabila data jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah diagonal atau garis histogram tidak menunjukkan pola sebaran normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikoleniaritas merupakan salah satu komponen uji asumsi klasik dalam analisis linear berganda. Tujuannya adalah untuk menilai apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas atau variabel independen. Model regresi yang tepat seharusnya tidak menunjukkan korelasi di antara variabel bebas atau tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Ghozali (2016:103) untuk menguji apakah terdapat multikolinearitas pada model regresi dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang dihasilkan dari pengolahan data dengan bantuan SPSS. Kriteria *Variance Inflation Factor* sebagai berikut: a) Jika nilai *tolerance* < dari 0,10 dan nilai VIF > 10 maka disimpulkan bahwa terjadi multikoleniaritas antar variabel independent dalam model regresi; b) Jika nilai > dari 0,10 dari nilai VIF < 10 maka disimpulkan bahwa tidak terjadi multilolerniaritas antar variabel independent dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menilai apakah terdapat perbedaan dalam variabilitas residual di antara berbagai pengamatan dalam sebuah model regresi. Pengujian ini wajib dilakukan terhadap regresi linear karena jika asumsi heteroskedastisitas tidak diterima, maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai alat prediksi. Mencari ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan memeriksa ada tidaknya nilai tertentu pada grafik antara *SRESID* dan *ZPRED* dimana sumbu Y merupakan prediksi Y dan sumbu X merupakan residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized* (Ghozali, 2016 :134) dengan dasar analisis sebagai berikut: a) Jika titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu, maka hal ini menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas; b) Jika titik-titik membentuk pola yang teratur, hal ini menunjukkan terjadi heteroskedastisitas.

Uji Kelayakan Model

Uji Statistik F

Uji F digunakan pada penelitian untuk menentukan apakah model regresi dapat dikatakan layak digunakan dalam penelitian atau tidak. Kriteria uji F digunakan dengan membandingkan tingkat signifikansi ($\alpha=0,05$) dengan ketentuan: a) Apabila nilai signifikan $<0,05$ pada uji F maka dapat dikatakan model regresi layak digunakan dalam penelitian. b) Apabila nilai signifikan $> 0,05$ pada uji F maka dapat dikatakan model regresi tidak layak digunakan dalam penelitian.

Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada dasarnya mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan varian pada variabel dependen. Koefisien determinasi (R^2) mempunyai nilai 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan varian dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel independent memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi perubahan variabel dependen (Ghozali, 2016:95).

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji hipotesis atau uji t merupakan metode pengujian untuk menilai apakah masing-masing variabel independent (X) memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y). Penelitian ini terfokus pada variabel motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ketentuan kriteria pengujian hipotesis adalah $\alpha = 0,05$ (5%) pada taraf signifikan. Keputusan diterima atau ditolaknya sebagai berikut: a) Jika nilai signifikan $> 0,05$, maka variabel motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; b) Jika nilai signifikan $< 0,05$, maka variabel motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kevalidan suatu kuesioner, yang berisi pertanyaan yang dijawab oleh responden. Kuesioner dianggap valid jika pertanyaan-pertanyaan yang terdapat didalamnya mampu menggambarkan dengan baik aspek yang hendak diukur oleh kuesioner tersebut. Hasil validitas dapat dilihat melalui tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Pearson Correlation	Sig	Keterangan
Motivasi (MV)	MV1	0.718	0,000	Valid (V)
	MV2	0.713	0,000	Valid (V)
	MV3	0.803	0,000	Valid (V)
	MV4	0.760	0,000	Valid (V)
	MV5	0.593	0,000	Valid (V)
	MV6	0.632	0,000	Valid (V)
	MV7	0.636	0,000	Valid (V)
	MV8	0.689	0,000	Valid (V)
Komitmen Organisasi (KO)	KO1	0.697	0,000	Valid (V)
	KO2	0.879	0,000	Valid (V)
	KO3	0.867	0,000	Valid (V)
Kepuasan Kerja (KS)	KS1	0.611	0,000	Valid(V)
	KS2	0.764	0,000	Valid(V)
	KS3	0.792	0,000	Valid(V)
	KS4	0.828	0,000	Valid (V)
	KS5	0.779	0,000	Valid (V)
Kinerja Karyawan (KK)	KK1	0.732	0,000	Valid (V)
	KK2	0.703	0,000	Valid (V)
	KK3	0.737	0,000	Valid (V)
	KK4	0.745	0,000	Valid (V)

Sumber : Data primer diolah, 2024

Tabel 3 menunjukkan jika seluruh item pertanyaan yang mengukur variabel pada penelitian ini yaitu motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Hasil reliabilitas dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach's	Keterangan
Motivasi	0,832	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,753	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,809	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,832	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2024

Tabel 4 menunjukkan jika seluruh item pertanyaan yang mengukur variabel pada penelitian ini yaitu motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel. Karena, keseluruhan dalam item pernyataan ini memiliki nilai cronbach alpha yang lebih besar dari 0,60.

Analisis Regresi Linier Berganda

Perhitungan regresi linier berganda yang dilakukan antara variabel motivasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan SPSS dalam proses perhitungannya diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.018	1.438		4.185	.000
	Motivasi	.284	.057	.611	5.012	.000
	Komitmen Organisasi	.106	.151	.083	.705	.483
	Kepuasan Kerja	.021	.086	.028	.240	.811

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 5 menunjukkan dengan hasil regresi linier berganda sebagai berikut:

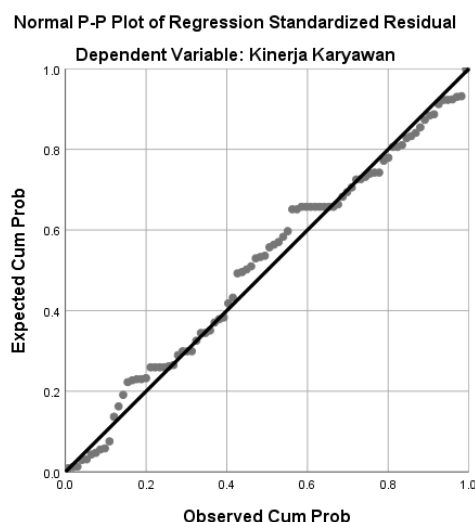
$$KK = 6.081 + 0.284MV + 0.106KO + 0.021KS + e$$

(1) Nilai konstanta (α) yang diperoleh sebesar 6.081 yang menyatakan bahwa bernilai positif artinya kinerja karyawan bernilai positif; (2) Koefisien regresi motivasi sebesar 0.284 menyatakan bahwa adanya hubungan positif (searah) antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya jika motivasi semakin baik dan bermakna maka kinerja karyawan meningkat begitu pula sebaliknya; (3) Koefisien regresi komitmen organisasi sebesar 0.106 menyatakan bahwa adanya hubungan positif (searah) antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya jika komitmen organisasi meningkat terjaga maka kinerja karyawan meningkat begitu pula sebaliknya; (4) Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0.021 menyatakan bahwa adanya hubungan positif (searah) antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya jika kepuasan kerja semakin meningkat maka kinerja karyawan dapat meningkat begitu pula sebaliknya.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Berikut merupakan hasil dari uji normalitas menggunakan grafik *Normal Probability Plot* dari residual yang disajikan pada gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2
Uji Normalitas

Sumber: Data Primer diolah, 2024

Gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik yang menyebar mengikuti garis diagonal artinya semua data berdistribusi normal dan model regresi ini menunjukkan bahwa variabel layak digunakan.

Kriteria uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa jika nilai signifikansi lebih besar dari

0,05, maka hipotesis nol (Ho) diterima, menandakan distribusi normal. Berikut hasil uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		88
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.22000088
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.053
	Negative	-.097
Test Statistic		.097
Asymp. Sig. (2-tailed)		.090 ^c

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 6 menunjukkan bahwa *asympt significance* sebesar $0,090 > 0,05$ artinya data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji Multikolinearitas

Berikut merupakan hasil dari uji multikolinearitas yang telah tersaji pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Motivasi	.417	2.401
	Komitmen Organisasi	.452	2.212
	Kepuasan Kerja	.439	2.278

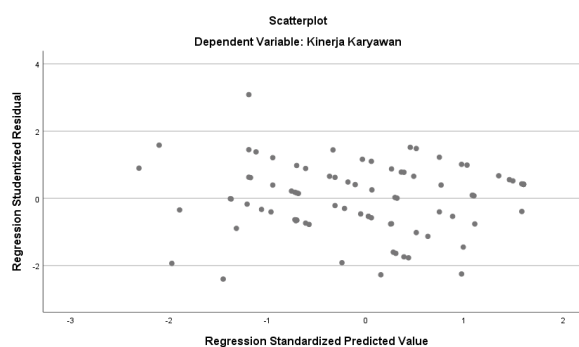
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 7 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai *VIF* < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen meliputi motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel, sehingga variabel diatas dapat dipergunakan untuk penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Berikut merupakan hasil dari uji heteroskedastisitas yang tersaji pada gambar 3 dibawah ini:



Gambar 3

Sumber: Data primer diolah, 2024

Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar luas diantara angka 0 dan sumbu Y serta tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini terbebas dan tidak terjadi gangguan dari heteroskedastisitas maupun homokedastisitas.

Uji Kelayakan Model

Uji F

Pengujian ini dilakukan dengan SPSS 25, maka diperoleh hasil Uji F pada tabel berikut ini:

Tabel 8
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.134	3	39.711	25.760	.000 ^b
	Residual	129.491	84	1.542		
	Total	248.625	87			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 8 menunjukkan jika hasil Uji F sebesar 25.760 dengan tingkat nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa Uji F signifikan dan layak untuk digunakan penelitian.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen berperan dalam memengaruhi variabel dependen. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 9
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.679	.661	1.24160

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 9 menunjukkan jika hasil uji koefisien determinasi R² sebesar 0,679. menunjukkan jika motivasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara simultan sebesar 67,9% terhadap kinerja karyawan dan sisanya 32,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain diluar penelitian.

Pengujian Hipotesis (Uji t)

Dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil uji t pada tabel 10 sebagai berikut:

Tabel 10
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)		6.018	1.438	4.185	.000
	Motivasi	.284	.057	.611	5.012	.000
	Komitmen Organisasi	.106	.151	.083	.705	.483
	Kepuasan Kerja	.021	.086	.028	.240	.811

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2024

Tabel 10 menunjukkan jika hasil uji t adalah sebagai berikut: (1) H1: Motivasi memperoleh nilai t sebesar 5.012 dan nilai signifikan sebesar 0,000 artinya nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis motivasi diterima yang berarti motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) H2: Komitmen Organisasi memperoleh nilai t sebesar 0.705 dan nilai signifikan sebesar 0,483 artinya nilai signifikan lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis komitmen organisasi tidak diterima yang berarti komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) H3: Kepuasan Kerja memperoleh nilai t sebesar 0.240 dan nilai signifikan sebesar 0,811 artinya nilai signifikan lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis kepuasan kerja tidak diterima yang berarti kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT X Kota Surabaya. Tingginya tingkat motivasi yang tinggi menunjukkan bahwa motivasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sebagai lembaga penyedia jasa pelayanan di Kota Surabaya, PT X Kota Surabaya menempatkan karyawan sebagai elemen utama dalam menjaga kualitas layanan dan keberlanjutan operasionalnya. Hasil penelitian mengungkap bahwa karyawan di perusahaan ini memiliki tingkat motivasi yang tinggi, terutama dalam konteks kemauan untuk mencapai kesuksesan. Skor tinggi pada indikator kemauan dengan pernyataan "Saya ingin mencapai kesuksesan dalam bekerja di PT X Kota Surabaya" ini tidak hanya mencerminkan semangat, melainkan juga tekad karyawan untuk meraih prestasi tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi tercermin dalam cara karyawan di PT X menjalankan tugas sehari-hari mereka. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas dengan efisien, tetapi juga menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Inisiatif, antusiasme, dan semangat kerja yang luar biasa menjadi ciri khas dari motivasi dalam bekerja pada perusahaan ini. Kemauan untuk mencapai kesuksesan menjadi pendorong dalam memberikan kontribusi optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi dengan baik di PT X Kota Surabaya tidak hanya melihat tugas-tugas mereka sebagai rutinitas harian, tetapi sebagai bagian dari perjalanan menuju pencapaian tujuan bersama.

Contoh nyata dari dampak positif tingkat motivasi pada karyawan adalah ketika PT X Kota Surabaya meraih penghargaan bergengsi dalam ajang *Digital Awards*. Penghargaan tersebut diberikan sebagai pengakuan terhadap keberhasilan perusahaan menerapkan inovasi layanan berbasis digital secara menyeluruh, mencakup seluruh aspek bisnis dan pelayanan kepada pelanggan. Berdasarkan prestasi yang diukir melalui penghargaan *Digital Awards*, PT X Kota Surabaya tidak hanya mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan inovasi berbasis digital, tetapi juga menunjukkan keberhasilan dalam memotivasi karyawan untuk menjadi lebih maju dan berprestasi. Penghargaan ini bukan sekadar bentuk pengakuan atas keunggulan teknologi, melainkan juga hasil dari semangat dan dedikasi tinggi karyawan dalam mencapai standar kualitas dan pelayanan yang optimal. Prestasi ini secara jelas mencerminkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi di kalangan karyawan PT X Kota Surabaya telah menjadi pendorong utama dalam mencapai keberhasilan tersebut. Dengan memotivasi karyawan untuk berinovasi, bekerja keras, dan memberikan kontribusi terbaik, perusahaan berhasil membuktikan bahwa motivasi bukan hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga menjadi kekuatan penggerak di balik kesuksesan organisasi. Penghargaan ini tidak hanya menjadi bukti dari kemajuan PT X dalam era digital, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk terus berprestasi. Dengan demikian, keberhasilan

perusahaan dalam menerima penghargaan ini dapat dipandang sebagai cerminan nyata dari efek positif tingkat motivasi yang tinggi terhadap prestasi dan kemajuan PT X Kota Surabaya.

Hasil temuan ini memberikan dasar yang kuat bagi manajemen PT X Kota Surabaya untuk merancang dan mengimplementasikan strategi manajemen yang lebih terfokus. Strategi ini tidak hanya mendukung tingkat motivasi, tetapi juga menargetkan aspek khusus dari kemauan untuk mencapai kesuksesan. Manajemen dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dengan merancang kebijakan yang mendorong motivasi, terutama dengan mempertimbangkan aspek kemauan untuk mencapai kesuksesan. Pendekatan ini dapat dinilai sebagai investasi strategis karena tidak hanya memastikan keberhasilan operasional perusahaan tetapi juga menciptakan motivasi dan kinerja yang memacu karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi kesuksesan PT X Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Marlius dan Pebrina (2022) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Hidayat (2021) mengemukakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Temuan ini mencerminkan bahwa, meskipun mayoritas karyawan menunjukkan tingkat komitmen terhadap organisasi, namun dampaknya terhadap kinerja belum mencapai tingkat signifikansi yang diharapkan.

Hasil skor kuesioner yang menunjukkan pernyataan "saya meyakini sepenuhnya nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh PT X Kota Surabaya" sebagai skor terendah menandakan adanya potensi penyebab ketidaksignifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Beberapa potensi penyebab perlu diperhatikan, terutama terkait kejelasan implementasi nilai-nilai organisasi di perusahaan. Kekurangan dalam implementasi nilai-nilai organisasi di PT X Kota Surabaya menjadi perhatian utama. Nilai-nilai yang kurang terimplementasikan dengan jelas dalam kebijakan, prosedur, atau praktik kerja sehari-hari dapat menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan. Oleh karena itu, evaluasi mendalam diperlukan untuk memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan tercermin dengan konsisten dalam seluruh aspek operasional. Kurangnya komunikasi efektif mengenai nilai-nilai organisasi juga bisa menjadi penyebab rendahnya skor.

Informasi dan pemahaman yang kurang jelas tentang nilai-nilai perusahaan dapat menghambat perkembangan komitmen yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Diperlukan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan komunikasi internal agar setiap anggota organisasi memahami dan menerima nilai-nilai yang diusung. Temuan rendahnya skor juga mengisyaratkan adanya kesenjangan antara aspirasi perusahaan dan realitas lapangan. Nilai-nilai yang diidealkan mungkin tidak selalu tercermin dalam tindakan sehari-hari. Oleh karena itu, evaluasi menyeluruh diperlukan untuk mengidentifikasi dan mengatasi ketidaksesuaian antara harapan perusahaan dan praktik kerja aktual.

Rendahnya skor juga dapat mencerminkan kurangnya partisipasi karyawan dalam proses penciptaan dan pengembangan nilai-nilai organisasi. Upaya yang lebih aktif diperlukan untuk melibatkan karyawan dalam pembentukan dan evolusi nilai-nilai perusahaan. Ketidaksignifikan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan di PT X Kota Surabaya menjadi perhatian utama, terutama dalam konteks layanan publik. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa nilai-nilai yang dianut tercermin dengan jelas dalam setiap tindakan dan keputusan, memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan meresapi nilai-nilai tersebut.

Pengupayaan untuk meningkatkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, PT X Kota Surabaya perlu mengambil langkah-langkah strategis. Evaluasi mendalam terhadap implementasi nilai-nilai, peningkatan komunikasi internal, penyeimbangan antara aspirasi dan realitas, serta peningkatan partisipasi karyawan harus menjadi fokus utama. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan komitmen organisasi dapat menjadi pendorong kinerja karyawan yang lebih signifikan di PT X Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Surohmat dan Istiyani (2022) mengemukakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Maranata *et al.*, (2022) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengalami tingkat kepuasan kerja yang positif, namun dampaknya terhadap kinerja karyawan belum mencapai tingkat signifikansi.

Hasil skor kuesioner yang menunjukkan pernyataan "gaji atau upah yang pantas" sebagai skor terendah menandakan adanya potensi penyebab ketidaksignifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Salah satu potensi penyebab yang perlu diperhatikan adalah perbedaan persepsi antara kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan dan harapan yang dimiliki oleh karyawan terkait gaji mereka. Implikasi dari rendahnya kepuasan terkait gaji dapat berdampak secara signifikan, terutama terkait kepuasan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa gajinya tidak sebanding dengan tanggung jawab mereka mungkin mengalami ketidakpuasan, yang pada gilirannya dapat berpengaruh negatif pada keterlibatan dalam pekerjaan mereka dan akhirnya menurunkan kinerja karyawan.

Cara mengatasi rendahnya skor pada indikator gaji dan meningkatkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sejumlah langkah perbaikan perlu ditempuh. Pertama, organisasi perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan gaji dan kompensasi, dengan meninjau kembali struktur gaji dan memastikan adanya keseimbangan yang adil antara tanggung jawab dan gaji yang diterima. Peningkatan transparansi dalam proses penetapan gaji juga menjadi kunci, di mana karyawan perlu memahami bagaimana keputusan mengenai kompensasi diambil, mencerminkan nilai-nilai keadilan dan transparansi. Selain itu, pengembangan program insentif yang fokus pada penghargaan tambahan untuk kinerja luar biasa dapat menjadi solusi efektif. Program ini tidak hanya memberikan kepuasan kerja tambahan, tetapi juga memberikan motivasi dan kepuasan kepada karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik, menyampaikan pesan bahwa penghargaan sejalan dengan kontribusi yang signifikan. Langkah terakhir melibatkan peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan terkait kebijakan gaji. Melalui penyelenggaraan forum atau sesi diskusi terbuka tentang aspek-aspek gaji, organisasi dapat menyampaikan niatnya untuk memahami dan merespons kekhawatiran karyawan. Komunikasi yang efektif dapat membuka saluran dialog yang sehat dan membangun hubungan yang lebih positif antara manajemen dan karyawan.

Secara keseluruhan, mengatasi permasalahan terkait gaji dan kompensasi di PT X Kota Surabaya adalah langkah penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan pendekatan holistik dan langkah-langkah perbaikan yang terstruktur, organisasi dapat mencapai transformasi positif dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, menggali lebih dalam melalui wawancara atau forum diskusi dengan karyawan dapat membantu PT X Kota Surabaya untuk mendapatkan perspektif yang lebih mendalam tentang faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja.

Karyawan mungkin memiliki harapan dan kebutuhan yang beragam, dan mendengarkan suara mereka dapat memberikan wawasan berharga untuk meningkatkan kondisi kerja.

Dalam rangka meningkatkan signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, PT X Kota Surabaya perlu merancang dan mengimplementasikan strategi yang komprehensif. Langkah-langkah perbaikan mungkin mencakup peningkatan dalam sistem kompensasi, komunikasi yang lebih efektif, dan peningkatan peluang pengembangan karir. Memastikan bahwa kebutuhan dan harapan karyawan dipahami dan diakomodasi dapat membantu menciptakan peningkatan kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Adiyasa dan Windayanti (2019) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Hisan *et.al* (2021) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan terkait “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT X Kota Surabaya” maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi dapat memberikan dorongan kepada karyawan untuk mencapai hasil optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka; (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menyelaraskan nilai-nilai organisasi dengan tujuan perusahaan yang lebih jelas dan relevan bagi karyawan, diharapkan akan terjadi peningkatan komitmen mereka terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini akan menghasilkan karyawan yang lebih terfokus dan bersemangat, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja operasional dengan positif; (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT X Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menyesuaikan strategi kepuasan kerja agar lebih terfokus pada aspek-aspek yang langsung mempengaruhi efektivitas operasional, diharapkan karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi. Kepuasan kerja yang ditingkatkan dapat memicu kinerja lebih baik, meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses kerja, dan mendorong efisiensi operasional yang lebih besar.

Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan ini dapat dijadikan pertimbangan bagi penulis selanjutnya, keterbatasan tersebut mencakup: (1) Peneliti hanya menggunakan 3 variabel yaitu Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan; (2) Objek penelitian sejumlah 88 orang karyawan PT X Kota Surabaya.

Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan yang ada telah dikemukakan sebelumnya, maka saran yang dapat di ajukan antara lain: (1) Bagi PT X Kota Surabaya, a) PT X Kota Surabaya dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan program penghargaan, pengakuan prestasi, intensif, dan peluang pengembangan keterampilan. Fokus pada apresiasi dan umpan balik positif diharapkan menciptakan motivasi yang mendukung peningkatan kinerja karyawan perusahaan, b) PT X Kota Surabaya dapat Sembada dapat memberikan program sosialisasi nilai-nilai organisasi secara rutin, baik pada saat penerimaan karyawan baru maupun dalam kegiatan pelatihan berkala. Hal ini dapat membantu memperjelas dan

memperkuat pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Pemahaman yang mendalam terhadap nilai-nilai perusahaan dapat menciptakan landasan etika dan tujuan bersama, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini juga dapat meningkatkan kualitas kerja dan kinerja keseluruhan karyawan PT X Kota Surabaya, c) PT X Kota Surabaya dapat meningkatkan jalur pengembangan karir yang jelas dan peluang peningkatan gaji seiring dengan pencapaian dan pertumbuhan karyawan serta melakukan evaluasi terhadap sistem penentuan penggajian karyawan. Pastikan bahwa setiap karyawan merasa bahwa gaji mereka mencerminkan sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusi mereka. Jika ada ketidaksesuaian, perbaiki dengan adil dan transparan. Ini dapat memberikan kepuasan tambahan dan merangsang karyawan untuk berkinerja lebih baik. Dengan kepuasan kerja yang ditingkatkan, diharapkan kinerja karyawan juga ikut meningkat, menciptakan dampak positif pada pencapaian tujuan perusahaan; (2) Bagi Peneliti Selanjutnya, a) Penelitian dapat diperkaya dengan memasukkan unsur-unsur variabel baru yang berpengaruh pada kinerja karyawan, seperti aspek psikologis, kondisi kerja, atau dukungan sosial. Langkah ini akan memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, b) Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan pengembangan sampel dengan melibatkan lebih banyak responden atau diversifikasi sampel, seperti melibatkan berbagai tingkatan jabatan, departemen, atau pengalaman kerja. Ini dapat meningkatkan signifikansi lebih pada hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti sekaligus memberikan pemahaman yang lebih baik serta menambah perspektif yang lebih holistik tentang dampak peningkatan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, A, P. I. Surya, dan F. Y. Nur. 2018. Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Reska Multi Usaha (Rmu) Cirebon. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. 1(2):1-20.
- Adiyasa, N. I. W. dan Windayanti. 2019. Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*. 2(1): 23-30.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing. Pekan Baru.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Progam IBM SPSS 21*. Cetakan 7. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Hasibuan dan Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan ke 10. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hidayat. 2021. Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*. 5(1):16-23.
- Hisan, K, Z. Zikriani, dan A. Hamid. 2021. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Langsa. *Jurnal Niagawan*. 10(3): 214-219.
- Indra dan Kharis. 2010. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 3 Bandung. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 3. No.1.
- Kasmir. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Maranata, B. H, D. P. Widyaningtyas, dan A. N. Istiqomah. 2022. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BUMN Kota Semarang. *Journal of Applied Researchs in Management and Business*. 2(2): 1-9.

- Marlius, D. dan I. Pebrina. 2022. Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2): 1218-1238.
- Maryati, T. 2021. Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. UMY Press. Yogyakarta. Moorhead dan Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Muis, M. R, J. Jufrizen, dan M. Fahmi. 2018. Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*. 1(1): 9-25.
- Nurjaya, N. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona. *Jurnal Ilmiah Nasional*. 3(1): 60-74.
- Panggabean, M. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rainey, H. G. 2003. *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. dan T. Judge. 2008. *Organizational Behavior*. Edisi ke-12. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta Selatan.
- Shiddiq, F. W. 2019. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah (Survei Pada Skpd Kota Bandung). *Skripsi*. Universitas Komputer Indonesia. Bandung.
- Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 15. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet. Bandung.
- _____. 2017. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Edisi Ke-9. Alfabeta. Bandung.
- Surohmat, Y. dan Y. Istiyani. 2022. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan (Studi UPBU Rahadi Oesman Kabupaten Ketapang Kalimantan Barat). *Jurnal Kewarganegaraan*. 6(3): 5656-5661.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-1. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- _____. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-7. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.