

Job satisfaction memediasi pengaruh organizational commitment terhadap job performance

Bunga Ambar Dini*, Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: bunga.21033@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational commitment on job performance, with job satisfaction as a mediating variable. The research employs a quantitative approach, using data collected via questionnaires distributed to employees and analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method. The findings reveal that organizational commitment has a significant positive effect on job performance. Moreover, organizational commitment positively affects job satisfaction, which, in turn, positively influences job performance. The results further indicate that job satisfaction mediates the relationship between organizational commitment and job performance. Employees who are committed to their organization tend to experience higher job satisfaction, which enhances their motivation and intrinsic drive to perform better. This suggests that job satisfaction acts as a psychological mechanism that strengthens the link between organizational commitment and job performance. These findings emphasize the importance of organizations implementing strategies that cultivate both commitment and employee satisfaction to sustain optimal performance. Fostering a positive work environment and aligning employee values with organizational goals can be a strategic approach to improving workforce productivity and overall organizational effectiveness.

Keywords: employee motivation; job performance; job satisfaction; organizational commitment; partial least square

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n1.p212-223>

Received: July 30, 2025; Revised: March 13, 2026; Accepted: March 30, 2026; Available online: March 30, 2026
Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Di tengah persaingan global yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis (Nurjaman et al., 2020). Sumber daya manusia diposisikan tidak hanya sebagai pelaksana operasional, melainkan sebagai aset penting yang berperan dalam menentukan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi (Zhang & Chen, 2024). Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas *job performance* menjadi aspek penting dalam mendukung keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satu pendekatan strategis dalam hal ini adalah pengembangan *human capital* yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada nilai-nilai *organizational commitment* dan *job satisfaction* karyawan (Lepak & Snell, 1999).

Kondisi tersebut juga relevan dengan tantangan yang dihadapi berbagai sektor industri di Indonesia, termasuk industri gula. Produktivitas gula nasional dinilai masih belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2022, kebutuhan gula nasional tercatat sebesar 3,182 ton, sedangkan produksi gula dalam negeri hanya mencapai sekitar 2.405 ton. Selanjutnya, pada tahun 2023 konsumsi gula tercatat sebesar 3.112 ton, sementara produksi gula domestik hanya mencapai 2.425 ton. Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat defisit antara kebutuhan konsumsi gula nasional dan jumlah produksi gula dalam negeri (Badan Pangan Nasional, 2024). Kondisi ini menunjukkan perlunya

peningkatan kinerja organisasi, termasuk melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal, guna mendukung peningkatan produktivitas di sektor industri gula.

Fenomena tersebut tidak terlepas dari peran produktivitas karyawan sebagai faktor utama dalam menentukan output organisasi. Rendahnya produktivitas dapat dipengaruhi oleh belum optimalnya *job performance* karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks ini, *organizational commitment* dan *job satisfaction* menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat kinerja individu. Karyawan dengan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sehingga mampu meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, peningkatan produktivitas industri gula tidak hanya bergantung pada aspek teknis dan teknologi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, khususnya dalam meningkatkan *job performance* melalui penguatan *organizational commitment* dan *job satisfaction*.

Dalam upaya mengatasi tantangan mengenai produktivitas, Perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat mendorong peningkatan *job performance* serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. *Job performance* merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, karena mencerminkan kontribusi individu dalam mencapai tujuan bersama (Mathis & Jackson, 2016). Dengan demikian, peningkatan dan pengelolaan *job performance* menjadi penting, karena *job performance* merepresentasikan hasil kerja yang terukur dan dipengaruhi oleh kemampuan serta pengalaman yang dimiliki karyawan.

Untuk meningkatkan *job performance*, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku kerja, termasuk *organizational commitment* dan *job satisfaction*, yang telah terbukti berkontribusi dalam membentuk *job performance* (Fitri & Endratno, 2021). *Organizational commitment* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Lo et al., 2024). Hubungan ini mencakup kekuatan yang mengikat seorang individu pada suatu tindakan yang relevan untuk mencapai target perusahaan (Benkarim & Imbeau, 2021). *Organizational commitment* sering kali mendorong karyawan untuk menunjukkan dedikasi lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Beberapa penelitian menemukan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *job performance* (Nguyen & Ngo, 2020; Vuong et al., 2020). Namun, tidak semua temuan konsisten. Penelitian lain menyebutkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan, sehingga memunculkan perbedaan hasil yang perlu dikaji lebih lanjut (Suhardi et al., 2021).

Dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi, perusahaan perlu memperhatikan tingkat *job satisfaction* karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, keterikatan yang kuat, dan performa yang optimal (Keltu, 2024). Bahkan, *job satisfaction* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap *job performance*, tetapi juga dapat memediasi hubungan antara *organizational commitment* dan *job performance* (Loan, 2020). Meski demikian, beberapa studi lain menyebutkan hasil berbeda terkait peran mediasi ini (Kosasih & Hasan, 2024). Perilaku yang mendukung keberhasilan perusahaan diyakini akan lebih mungkin terjadi apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi, merasa memiliki komitmen terhadap organisasi, serta memperoleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi dari pekerjaan yang dijalankan (Ali & Anwar, 2021). Dengan kata lain, *job satisfaction* tidak hanya berkontribusi terhadap kinerja, tetapi juga memperkuat fondasi psikologis karyawan terhadap organisasi. Siklus positif antara *job satisfaction*, *organizational commitment*, dan *job performance*, menjadi elemen penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan (Al-Refaei et al., 2024).

Studi ini dilaksanakan di sebuah industri pangan yang berlokasi di Kediri dengan fokus pada pencapaian swasembada gula melalui peningkatan produktivitas perusahaan. Wawancara mengungkapkan bahwa *job performance* karyawan dinilai baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan,

seperti kerja sama tim antar karyawan serta optimalisasi efisiensi proses kerja. Pada kondisi tertentu, karyawan juga masih memerlukan bantuan dari rekan kerja lain dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *job performance* karyawan secara umum sudah cukup baik, masih terdapat ruang untuk peningkatan agar hasil kerja yang dicapai dapat lebih optimal.

Berdasarkan fenomena tersebut dan adanya perbedaan hasil temuan dari penelitian terdahulu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk memahami bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap *job performance*, serta apakah *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tersebut dan memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya literatur terkait perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perusahaan yang sedang mengalami perubahan struktural.

Penelitian ini memiliki kebaharuan yaitu secara simultan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, suatu praktik yang jarang dipelajari, terutama di industri gula Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak *organizational commitment* terhadap *job performance* melalui *job satisfaction* pada karyawan.

Kajian Pustaka

Organizational Commitment

Organizational commitment menjadi faktor penting yang berperan dalam meningkatkan mutu dan produktivitas pegawai dalam suatu organisasi atau institusi (Kalsum et al., 2023). *Organizational commitment* merupakan keadaan psikologis yang mengindikasikan keterlibatan seorang individu terhadap suatu perusahaan, karir, kemauan untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi, dan selalu menempatkan keuntungan organisasi di atas keuntungan mereka sendiri (Vuong et al., 2020). *Organizational commitment* merupakan kekuatan internal yang mendorong karyawan untuk bertindak menuju target tertentu, di mana pola pikir yang dimiliki turut membentuk perilaku kerja mereka. (Hngoi et al., 2023). *Organizational commitment* menggunakan indikator dari Loan (2020), yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*.

Job Performance

Bagi setiap organisasi, sumber daya manusia dan kinerja mereka di lingkungan kerja merupakan elemen utama yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Kumari et al., 2021). Menurut Mashayekh-Amiri & Mirghafourvand (2024) *job performance* merujuk pada tingkat keberhasilan profesional seseorang, yang dinilai dengan membandingkan pencapaian mereka terhadap perilaku dan harapan yang diterapkan oleh organisasi. *Job performance* merupakan hasil kerja karyawan yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas yang diberikan dan berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Pratiwi & Nugrohoseno, 2018). *Job performance* memegang peranan penting untuk meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi (Nguyen & Ngo, 2020). *Job performance* menggunakan indikator dari Phuong & Vinh (2020), yaitu *task performance* dan *contextual performance*.

Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan bentuk kesejahteraan subjektif yang dirasakan oleh pekerja, yakni berdasarkan penilaian individu terhadap kesejahteraan yang mereka alami selama berada di lingkungan kerja (Schwabe & Castellacci, 2020). Damanik et al. (2024), menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah sejauh mana seseorang merasa puas terhadap penghargaan, yang mencakup berbagai elemen kondisi kerja dalam institusi di mana mereka bekerja. *Job Satisfaction* dapat tercapai ketika karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi (Amilia & Nugrohoseno, 2018). *Job satisfaction* yang tinggi mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan Perusahaan serta memberikan kontribusi maksimal demi pencapaian tujuan organisasi. *Job satisfaction* menggunakan indikator dari Sumlin et al. (2021), yaitu *intrinsic*, *extrinsic*, dan *general*.

Pengaruh antar Variabel

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational commitment* dan *job performance* menghasilkan temuan yang beragam. Studi yang dilakukan oleh Fitri & Endratno (2021), Nguyen & Ngo (2020), serta Vuong et al. (2020) membuktikan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*. Karyawan yang *organizational commitment* yang tinggi cenderung menunjukkan *job performance* yang lebih optimal karena merasa terikat secara emosional dan bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Namun, beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Suhardi et al. (2021) serta Hendri & Kirana (2021) menunjukkan bahwa *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan budaya organisasi, atau minimnya dukungan organisasi yang menyebabkan *organizational commitment* tidak tercermin dalam peningkatan *job performance*. Oleh karena itu, penting untuk menguji kembali pengaruh *organizational commitment* terhadap *job performance* dalam konteks organisasi yang berbeda.

H1: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *job performance*

Pengaruh *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Sumlin et al. (2021), Setiawan (2020), dan Kalsum et al. (2023) membuktikan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Tingginya *organizational commitment* mendorong munculnya perasaan puas dalam bekerja, karena karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki tujuan yang sejalan dengan perusahaan. Selain itu, Wazir & Jan (2020) mengungkapkan bahwa *organizational commitment* berperan sebagai variabel mediasi utama dalam meningkatkan *job satisfaction*, sehingga perusahaan disarankan untuk mempromosikan *job satisfaction* guna memperkuat *organizational commitment* karyawan. Namun, berbeda dengan temuan tersebut, Damanik et al. (2024) membuktikan bahwa *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya rasa memiliki dan ketidaksesuaian antara nilai pribadi karyawan dan nilai-nilai organisasi, sehingga karyawan tidak sepenuhnya merasakan kepuasan meskipun memiliki komitmen terhadap pekerjaannya.

H2: *Organizational commitment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

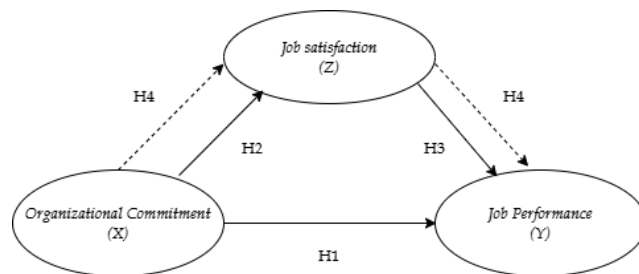
Penelitian sebelumnya mengenai korelasi antara *job satisfaction* dan *job performance* menunjukkan hasil yang berbeda. Studi yang dilakukan oleh Phuong & Vinh (2020), Mashayekh-Amiri & Mirghafourvand (2024), serta Yang et al. (2024) mengungkapkan bahwa *job satisfaction* memiliki dampak positif terhadap *job performance*. *Job satisfaction* yang diperoleh dari terpenuhinya harapan karyawan terhadap kompensasi, kesempatan promosi, lingkungan kerja, dan hubungan antar rekan mendorong munculnya *job performance* yang lebih optimal. Temuan serupa juga diperoleh oleh Keltu (2024) yang menemukan bahwa *job satisfaction* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan *job performance*. Namun, Fitri & Endratno (2021) membuktikan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance*. Hal ini dapat terjadi karena meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan tersebut tidak selalu diikuti dengan peningkatan kualitas kinerja.

H3: *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *job performance*

Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa *job satisfaction* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *organizational commitment* dan *job performance*. Hal ini ditunjukkan dalam studi oleh Loan (2020), yang menyatakan bahwa *organizational commitment* mampu meningkatkan *job satisfaction*, yang selanjutnya mendorong *job performance*. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan

tugas dengan optimal. Sebaliknya, penelitian oleh Kosasih & Hasan (2024) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan. Perbedaan temuan ini mengindikasikan perlunya pengujian lebih lanjut terhadap peran mediasi *job satisfaction* dalam memperkuat pengaruh *organizational commitment* terhadap *job performance*. Model penelitian dapat tersaji di gambar 1.

H4: *Job satisfaction* memediasi *organizational commitment* terhadap *job performance*



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada analisis data berbasis angka serta pengujian hubungan antar variabel melalui teknik statistik. Sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2019) metode kuantitatif berpijak pada paradigma positivistik dan digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan proses pengumpulan data dilakukan melalui instrumen terstandar, kemudian dianalisis secara kuantitatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa cara, yaitu kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Populasi terdiri dari seluruh karyawan tetap dengan total 75 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh, yaitu teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi relatif kecil atau peneliti ingin memperoleh data yang sepenuhnya merepresentasikan populasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square*, dan perangkat lunak yang digunakan untuk analisis adalah *SmartPLS 3.2.9*.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, mayoritas dari 75 responden merupakan karyawan berusia 41–50 tahun (53,3%), berjenis kelamin laki-laki (93,3%), dan memiliki latar belakang pendidikan terakhir SLTA (72,0%). Seluruh responden telah menikah (100%), dengan masa kerja terbanyak berada pada rentang 11–20 tahun (54,7%).

Hasil Outer Model

Tabel 1. Hasil Outer Model

Latent Variable	Convergent Validity		Discriminant Validity		Internal Consistency Reliability	
	Outer Loading	AVE	HTMT		Composite Reliability	Cronbach's Alpha
	≥0,50	≥0,50	Nilai korelasi variable <0,90		≥0,70	≥0,70
OC (X)	0,50	0,544	OC – JP	0,672	0,955	0,951
			OC – JS	0,631		
JS (Z)	0,50	0,557	JS – JP	0,792	0,862	0,800
			JS – OC	0,631		
JP (Y)	0,50	0,542	JP – JS	0,792	0,855	0,789
			JP – OC	0,672		

Sumber: Data diolah (2025)

Convergent Validity

Tabel 1 menunjukkan semua indikator telah memiliki nilai *loading factor* atau *outer loading* $\geq 0,50$ sehingga dapat dikatakan bahwa semua indikator pada variabel *job performance* telah memiliki *convergent validity* yang baik. Tabel 1 menjelaskan bahwa nilai AVE pada variabel *organizational commitment*, *job performance*, dan *job satisfaction* $\geq 0,50$ sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel tersebut memenuhi *convergent validity* yang baik.

Discriminant Validity

Berdasarkan hasil pada Tabel 1, diperoleh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) antara *organizational commitment* dan *job performance* sebesar 0,672, serta antara *organizational commitment* dan *job satisfaction* sebesar 0,631. Kedua nilai tersebut berada di bawah batas maksimal HTMT sebesar 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan untuk variabel *organizational commitment* telah terpenuhi.

Selanjutnya, nilai HTMT antara *job performance* dan *job satisfaction* adalah 0,792, serta antara *job performance* dan *organizational commitment* adalah 0,672. Karena keduanya juga berada di bawah ambang batas 0,90, maka validitas diskriminan pada variabel *job performance* dinyatakan terpenuhi.

Terakhir, nilai HTMT antara *job satisfaction* dan *job performance* sebesar 0,792, serta antara *job satisfaction* dan *organizational commitment* sebesar 0,631, yang keduanya juga lebih kecil dari nilai kriteria HTMT 0,90. Dengan demikian, validitas diskriminan untuk variabel *job satisfaction* juga dapat dinyatakan telah terpenuhi.

Composite Reliability

Tabel 2 menunjukkan hasil *composite reliability*. Ketentuan nilai *composite reliability* harus lebih dari 0,70 (Hair Jr et al., 2022). Semakin tinggi *composite reliability*, semakin baik kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Tabel 1 menjelaskan bahwa nilai *composite reliability* pada keseluruhan variabel $> 0,70$ artinya variabel *organizational commitment*, *job performance*, dan *job satisfaction* telah memenuhi kriteria *composite reliability* atau dapat dikatakan keseluruhan variabel reliabel.

Hasil Inner Model

Tabel 2. Hasil Inner Model

Variabel	R- Square Adjusted	SSO	SSE	Q2 = (1-SSE/SSO)
Job Performance	0,471	375.000	283.450	0,244
Job Satisfaction	0,330	375.000	308.334	0,178

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Hair Jr et al. (2022), nilai R2 diklasifikasikan menjadi tiga tingkat akurasi, yaitu tinggi ($\geq 0,75$), sedang ($\geq 0,50$), dan rendah ($\geq 0,25$). Tabel 2 menunjukkan nilai Adjusted R-Square sebesar 0,471. Artinya, variabel *organizational commitment* (X) dan *job satisfaction* (Z) secara simultan mampu menjelaskan variabilitas *job performance* (Y) sebesar 47,1%. Sementara itu, sisa sebesar 52,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Selanjutnya, pada variabel *job satisfaction* memiliki R2 adjust sebesar 0,330 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk X menjelaskan sebesar 33,0% variabilitas pada variabel Z, sedangkan 67,0% sisanya dijelaskan oleh faktor eksternal lain di luar ruang lingkup penelitian ini.

Prosedur uji *Q-square* dalam penelitian ini menggunakan *blindfolding* dengan pendekatan *cross-validated redundancy*. Menurut Hair Jr et al. (2022), variabel independen dianggap memiliki predictive relevance terhadap variabel dependen jika nilai $Q^2 > 0$, dan sebaliknya. Tabel 2 menjelaskan bahwa hasil uji Q^2 pada variabel *job performance* menunjukkan nilai sebesar 0,244. Karena nilai tersebut lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk *organizational commitment* (X) dan *job satisfaction* (Z) memiliki predictive relevance terhadap *job performance*. Lebih lanjut, karena nilai Q^2 berada di atas 0,15, maka tingkat predictive relevance terhadap variabel *job performance* termasuk dalam kategori sedang atau medium. Sementara itu, nilai Q^2 untuk variabel *job satisfaction* sebesar 0,178, yang juga lebih besar dari 0. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk *organizational commitment* memiliki predictive relevance terhadap *job satisfaction*. Karena nilai tersebut berada dalam rentang $> 0,15$ dan $< 0,35$, maka tingkat relevansi prediktif terhadap *job satisfaction* juga dikategorikan sedang (medium).

Hasil Uji Kausalitas

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan antar Variabel	Original sample	T-Statistics	P-Value	Keterangan	Kesimpulan
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Job Performance</i>	0,351	3,213	0,001	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,583	7,586	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Job Performance</i>	0,431	4,017	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Job Performance</i>	0,251	3,621	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3 menunjukkan hasil pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Hair Jr et al. (2022) menyatakan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dianggap signifikan jika nilai t-statistics $\geq 1,96$ dan nilai P value $< 0,05$. Hubungan antar variabel *organizational commitment* terhadap *job performance* menunjukkan

nilai t-statistics $3,213 > 1,96$, serta *p-value* sebesar $0,001 < 0,05$ (signifikan) sehingga H1 diterima. Hubungan antar variabel *organizational commitment* terhadap *job satisfaction* menunjukkan nilai t-statistics $7,586 > 1,96$, serta *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan) sehingga H2 diterima. Hubungan antar variabel *job satisfaction* terhadap *job performance* menunjukkan nilai t-statistics $4,017 > 1,96$, serta *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan) sehingga H3 diterima. Hubungan antar variabel *organizational commitment* terhadap *job performance* melalui *job performance* menunjukkan nilai t-statistics $0,251 > 1,96$, serta *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan) sehingga H4 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Job Performance

Penelitian ini membuktikan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*. Hubungan ini terjadi karena adanya kondisi nyata di perusahaan yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterikatan yang cukup kuat, baik secara emosional, kebutuhan, maupun moral terhadap organisasi. Berdasarkan data, karyawan menunjukkan *affective commitment* yang tinggi dengan menunjukkan rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, merasa organisasi memiliki makna penting secara pribadi, serta menikmati keterlibatan dalam lingkungan kerja. Selain itu, karyawan juga memiliki *continuance commitment* yang tinggi yang ditunjukkan melalui sikap karyawan yang merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan dan menganggap bertahan sebagai kebutuhan sekaligus keinginan. Sementara itu, *normative commitment* tercermin dari pandangan bahwa komitmen merupakan hal penting dan keyakinan bahwa berpindah-pindah pekerjaan bukanlah pilihan yang ideal. Temuan ini didukung oleh pertanyaan wawancara yang menyebutkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan karena masa kerja yang cukup lama, hubungan kerja yang baik, serta lingkungan kerja yang stabil dan kondusif. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Puspitawati & Riana (2014), Nguyen & Ngo (2020), serta Vuong et al. (2020) yang menyatakan bahwa *organizational commitment*, berpengaruh pada *job performance*.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Job Satisfaction

Penelitian ini membuktikan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui kondisi di perusahaan yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi mampu membentuk perasaan puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Berdasarkan data kuesioner, pada aspek *affective commitment*, karyawan menunjukkan adanya kedekatan emosional dengan perusahaan, seperti perasaan senang menjadi bagian dari organisasi dan menganggap perusahaan memiliki arti penting secara pribadi. Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja, sehingga meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, karena pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai bagian dari identitas diri. Tidak hanya itu, karyawan juga menunjukkan manfaat yang diperoleh selama bekerja, seperti kompensasi, fasilitas, serta peluang yang diberikan perusahaan. Hal tersebut berkontribusi pada munculnya kepuasan kerja terutama terkait dengan kepuasan terhadap kompensasi, manfaat, serta kesempatan pengembangan karier yang tersedia di perusahaan. Serta menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki oleh karyawan tidak hanya berdampak pada keterikatan terhadap organisasi, tetapi juga pada tingkat kepuasan dalam bekerja. Temuan ini diperkuat oleh wawancara yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta komunikasi yang berjalan dengan baik antara karyawan dan pimpinan. Selain itu, masa kerja yang relatif lama juga membuat karyawan merasa lebih nyaman dan terbiasa dengan sistem yang ada, sehingga memperkuat komitmen sekaligus meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kalsum et al. (2023), Setiawan (2020), Sumlin et al. (2021), dan Wazir & Jan (2020), yang menunjukkan bahwa semakin tinggi *organizational commitment*, maka semakin tinggi pula *job satisfaction*. Hal ini menekankan pentingnya upaya organisasi dalam membangun dan mempertahankan *organizational commitment* sebagai landasan untuk menciptakan *job satisfaction* yang berkelanjutan.

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Job Performance

Temuan ini membuktikan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*. Penelitian ini membuktikan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* mendorong peningkatan *job performance* karena ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Berdasarkan data kuesioner, *job satisfaction* yang dirasakan karyawan tercermin melalui tiga aspek utama, yaitu *intrinsic satisfaction*, *extrinsic satisfaction*, dan *general satisfaction*, yang secara bersama-sama membentuk perilaku kerja yang produktif. Pada aspek *intrinsic satisfaction*, karyawan menunjukkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehari-hari. Kepuasan ini muncul karena pekerjaan dianggap bermakna, sesuai dengan kemampuan, serta memberikan rasa pencapaian pribadi. Selanjutnya, pada aspek *extrinsic satisfaction*, karyawan menunjukkan kepuasan terhadap kompensasi, manfaat, dan kesempatan promosi turut memperkuat motivasi kerja karyawan. Pada aspek *general satisfaction*, karyawan menunjukkan pentingnya kepuasan terhadap lingkungan kerja juga yang meningkatkan kinerja, dimana lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang harmonis membuat karyawan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan serta mampu membangun kerja sama yang efektif dengan rekan kerja. Lebih lanjut, kondisi *job performance* karyawan terlihat baik, baik dari sisi *task performance* maupun *contextual performance*. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menjaga kualitas kerja, serta menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Selain itu, hubungan kerja yang terjalin dengan baik juga mendukung terciptanya kerja tim yang efektif. Temuan ini diperkuat oleh pertanyaan wawancara yang menyebutkan bahwa, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi internal yang lebih tinggi dan menunjukkan komitmen dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja membuat karyawan bekerja tidak hanya untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena adanya dorongan dari dalam diri untuk mencapai hasil yang lebih baik.. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung bekerja dengan lebih baik serta berusaha memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Katebi et al., 2022), Alwali & Alwali (2022), Phuong & Vinh (2020), Mashayekh-Amiri & Mirghafourvand (2024), serta Keltu (2024) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* memengaruhi *job performance*. Karyawan menunjukkan motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga karyawan tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Job Performance dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi

Temuan ini membuktikan bahwa *organizational commitment* memengaruhi *job performance* melalui *job satisfaction* karena keterikatan karyawan terhadap organisasi tidak hanya berdampak langsung pada perilaku kerja, tetapi juga terlebih dahulu membentuk perasaan puas terhadap pekerjaan yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Dalam hal ini, *job satisfaction* berperan sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen yang kuat, baik secara emosional, kebutuhan, maupun moral, membuat karyawan merasa nyaman dan bangga terhadap pekerjaannya. Perasaan ini mendorong munculnya kepuasan kerja, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal, bertanggung jawab, dan menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *organizational commitment* dapat meningkatkan *job performance*. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak secara otomatis menunjukkan kinerja optimal, namun melalui perasaan puas terhadap pekerjaan, mereka terdorong untuk bekerja lebih produktif, disiplin, dan bertanggung jawab. Temuan ini diperkuat oleh pertanyaan wawancara yang menyebutkan bahwa, karyawan yang memiliki komitmen tinggi menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, serta lingkungan kerja. Kepuasan tersebut membuat karyawan lebih disiplin, mampu memenuhi target kerja, serta menjaga kualitas hasil pekerjaan. Selain itu, karyawan juga lebih mudah beradaptasi dan menjalin hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja. Rasa memiliki dan keterikatan terhadap perusahaan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan Loan (2020), yang menyatakan bahwa *organizational commitment* yang tinggi dapat meningkatkan *job satisfaction*, yang pada akhirnya mendorong *job performance* yang optimal. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen organisasi yang disertai dengan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi strategi penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational commitment* memiliki peran penting dalam meningkatkan *job performance*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. *Organizational commitment* tercermin dari kesetiaan dan kebanggaan karyawan terhadap organisasi, yang apabila disertai dengan *job satisfaction* yang memadai, akan mendorong semangat dan kontribusi optimal dalam menjalankan tugas. *Job satisfaction* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh *organizational commitment* terhadap *job performance*, terutama ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan ekspektasi, lingkungan kerja mendukung, dan adanya penghargaan terhadap kontribusi mereka. Temuan ini menekankan pentingnya menciptakan strategi manajerial yang memperkuat *organizational commitment* dan *job satisfaction* guna mencapai *job performance* yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada pendekatan kuantitatif dan ruang lingkup responden yang terbatas pada satu entitas organisasi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, penelitian ini hanya menguji *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, tanpa mempertimbangkan kemungkinan pengaruh dari variabel lain yang mungkin relevan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain seperti motivasi kerja, *organizational culture*, atau *transformational leadership* yang juga berpotensi memengaruhi *job performance*. Selain itu, penggunaan pendekatan campuran (*mixed methods*) serta perluasan sampel pada lintas industri akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan *job performance* dalam konteks organisasi yang lebih luas.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2>
- Al-Refaei, A. A. A. H., Ali, H. M., Aldaba, A. M., & Zumrah, A. R. (2024). Determinants of customer-perceived service quality in higher education: the roles of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2022-0089>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The Relationship Between Emotional Intelligence, Transformational Leadership, And Performance: A Test Of The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Amilia, S. P. N., & Nugrohoseno, D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 7.
- Badan Pangan Nasional. (2024). Dalam Forum ASEAN Sugar Alliance, Kepala NFA Arie Prasetyo Adi Serukan Pelaku Industri Gula Rancang Strategi Persiapan Hadapi Tantangan Pangan Global. <https://Badanpangan.Go.Id/Blog/Post/Dalam-Forum-Asean-Sugar-Alliance-Kepala-Nfa-Arief-Prasetyo-Adi-Serukan-Pelaku-Industri-Gula-Rancang-Strategi-Persiapan-Hadapi-Tantangan-Pangan-Global>.
- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Number 6). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su13063357>

- Damanik, S. W. H., Utami, F. L., & Zulkifli, S. M. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variable Intervening Pada PT. Karya Hevea Indonesia Dolok Masihul. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 286–301. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.312>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2).
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*. SAGE Publication, Inc.
- Hendri, M., & Kirana, K. C. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2.
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2023). Relationship Between Job Involvement, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment With Job Insecurity: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734>
- Kalsum, U., Harlen, H., & Machasin, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1). <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1017>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Keltu, T. T. (2024). The Effect Of Human Resource Development Practice On Employee Performance With The Mediating Role Of Job Satisfaction Among Mizan Tepi University's Academic Staff In Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Kosasih, M. F., & Hasan, H. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. Anugrah Tanjung Medan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 231. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3005>
- Kumari, K., Ali, S. B., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 401–420.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and. *Source: The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lo, Y. C., Lu, C., Chang, Y. P., & Wu, S. F. (2024). Examining The Influence Of Organizational Commitment On Service Quality Through The Lens Of Job Involvement As A Mediator And Emotional Labor And Organizational Climate As Moderators. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Loan, L. T. M. (2020). The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Mashayekh-Amiri, S., & Mirghafourvand, M. (2024). Job Satisfaction And Psychosocial Factors And Their Association With Job Performance In Iranian Midwives: A Cross-Sectional Study. *BMJ Open*, 14(8), e079982. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-079982>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2016). *Human Resource Management Twelfth Edition*. Cengage Learning.
- Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological Capital, Organizational Commitment And Job Performance: A Case In Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269–278. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.269>
- Nurjaman, K., Mustajam, A., Lubis, Y., Abadi, Y., Sunan Gunung Djati Bandung, U., & Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, K. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Dalam Menyongsong Persaingan Global. In *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 1, Number 2).

- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty And Job Performance In The Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Pratiwi, W. K., & Nugrohoseno, D. (2018). Pengaruh Kepribadian terhadap Kerjasama Tim dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 7.
- Puspitawati, N. M. D., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1).
- Schwabe, H., & Castellacci, F. (2020). Automation, workers' skills and job satisfaction. *PLoS ONE*, 15(11 November). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0242929>
- Setiawan, H. D. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Kecamatan Bantargebang Kota Bekasi. *Ilmu Dan Budaya*, 41.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117–1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Sumlin, C., Hough, C., & Green, K. (2021). The Impact of Ethics Environment, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Organizational Performance. *Journal of Business and Management*, 27(1), 53–78. [https://doi.org/10.6347/JBM.202103_27\(1\).0003](https://doi.org/10.6347/JBM.202103_27(1).0003)
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Hoa, N. D., Chau, N. T. N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Job Performance: Vietnam Small And Medium-Sized Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 277–286. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.277>
- Wazir, H., & Jan, I. (2020). Moderating Effects Of Organizational Commitment On Job Satisfaction And Turnover Intention. *Journal of Research in Emerging Markets*, 2(4), 48–57. <https://doi.org/10.30585/jrems.v2i4.542>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamocho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>