

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT PINDAD (PERSERO)
BANDUNG**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Administrasi Bisnis Program Studi Administrasi Bisnis

SKRIPSI

Disusun Oleh:

Elisa Adela Putri Sitanggang

1501210440



Pembimbing:

Anita Silvianita S.E., M.S.M., Ph.D

NIP: 12770068

**PROGRAM ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TELKOM
BANDUNG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT PINDAD (PERSERO)
BANDUNG**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Administrasi Bisnis Program Studi Administrasi Bisnis

SKRIPSI

Disusun Oleh:
Elisa Adela Putri Sitanggang
1501210440

Pembimbing



Anita Silvianita S.E., M.S.M., Ph.D
NIP: 12770068

**PROGRAM ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TELKOM
BANDUNG
2025**

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Dengan ini saya, Elisa Adela Putri Sitanggang, 1501210440, menyatakan bahwa skripsi/tesis dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja PT Pindad (Persero) Bandung" adalah benar-benar karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan kecuali melalui pengutipan sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku. Saya bersedia menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam skripsi/tesis saya ini.

Bandung, 7 Januari 2025

Yang membuat pernyataan,



Elisa Adela Putri Sitanggang
1501210440

MOTO DAN PERSEMBAHAN

“Sebab itu janganlah kamu khawatir akan hari besok, karena hari besok mempunyai kesusahannya sendiri. Kesusahan sehari cukuplah untuk sehari.”

Matius 6:34

"From my father: No task will remain unfinished, as long as you have the courage to begin."

SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN KEPADA:

Kedua orangtua saya tercinta, Ojahan Sitanggang (Ayah) dan Rettama Sitorus (Ibu) yang selalu menjadi sumber doa, semangat, dan kasih sayang tiada henti. Abang saya Gorga Sitanggang dan adik saya Widya Sitanggang yang senantiasa memberi dukungan dan kehangatan. Teman-teman saya yang ada mendengar keluh kesah selama mengerjakan skripsi, terima kasih atas kehadiran dan dukungan kalian.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia, dan kekuatan yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Pindad (Persero) Bandung” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah melalui perjalanan yang tidak selalu mudah, terdapat tantangan dan pembelajaran berharga di setiap langkahnya serta tidak akan terselesaikan tanpa bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Anita Silvianita, selaku dosen pembimbing penulis yang telah membimbing dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan perhatian. Karena tidak hanya memberikan arahan akademik yang jelas dan tegas, tetapi juga motivasi serta dukungan moral yang sangat berarti ketika penulis menghadapi kesulitan. Terima kasih atas waktu, bimbingan, dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat melewati setiap proses dengan lebih percaya diri.
2. Bapak Achmad Fajri, yang tidak hanya pernah menjadi dosen penulis, tetapi juga sosok yang sangat berjasa membuka jalan hingga penulis mendapat izin penelitian di PT Pindad (Persero). Terima kasih atas segala bantuan, dukungan, dan kelengkapan data yang diberikan, serta atas waktu dan perhatian dalam membantu penulis menghadapi berbagai kendala selama proses penelitian.
3. Bapak Aldy Yoga Fachreza, selaku pembimbing penulis di PT Pindad (Persero), atas segala arahan, bantuan, dan kesempatan yang telah diberikan, terutama dalam memfasilitasi pengambilan data internal yang sangat penting bagi kelancaran penelitian ini.
4. Bapak Akhmad Yunani, selaku dosen wali penulis selama masa perkuliahan, yang senantiasa hadir sebagai tempat bertanya, berdiskusi, dan berbagi cerita di luar urusan skripsi. Terima kasih atas bimbingan, dukungan, dan perhatian Bapak

selama masa studi, khususnya dalam membantu penulis menavigasi berbagai dinamika perkuliahan serta memberikan solusi atas berbagai permasalahan akademik maupun non-akademik.

5. Bapak Dosen Penguji 1 dan Penguji 2, atas masukan, kritik, dan saran yang sangat berharga untuk penyempurnaan penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan.

Bandung, 11 Juli 2025



NIM: 1501210440

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di sektor manufaktur industri dan pertahanan. Dalam iklim bisnis yang semakin kompetitif, kinerja organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Data internal tahun 2023 menunjukkan penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan, yang mengindikasikan adanya permasalahan yang perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kepuasan kerja, khususnya dalam konteks industri pertahanan Indonesia yang masih jarang dikaji. Meskipun kedua variabel ini telah banyak diteliti secara terpisah, masih sedikit penelitian yang menelaah dampak gabungannya pada sektor manufaktur milik negara.

Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini melibatkan 258 responden yang dipilih melalui teknik *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala *Likert* lima poin, dan dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics for Windows versi 29. Teknik analisis yang digunakan mencakup statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di antara kedua variabel, komitmen organisasi memberikan pengaruh yang lebih kuat ($\beta = 0,509$; $t = 9,801$; $p < 0,05$) dibandingkan dengan motivasi kerja ($\beta = 0,260$; $t = 5,016$; $p < 0,05$). Nilai R Square sebesar 0,442 menunjukkan bahwa 44,2% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh kedua variabel tersebut dan sisanya (55,8%) dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

Kata Kunci—*Kepuasan kerja; Motivasi kerja; Komitmen organisasi; Manajemen sumber daya manusia; Perilaku organisasi*

ABSTRACT

This study examines the influence of work motivation and organizational commitment on job satisfaction among employees of PT Pindad (Persero) Bandung, a state-owned enterprise engaged in the manufacturing and defense industry sector. In an increasingly competitive business climate, organizational performance largely depends on the quality of its human resources. Internal data from 2023 indicate a decline in employee job satisfaction levels, highlighting issues that require further investigation. This research aims to determine how work motivation and organizational commitment simultaneously affect job satisfaction, particularly in the context of Indonesia's defense industry, which has rarely been explored. Although both variables have been widely studied individually, there is still limited research addressing their combined impact within state-owned manufacturing companies.

Using a quantitative approach, this study involved 258 respondents selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a structured questionnaire with a five-point Likert scale and analyzed with IBM SPSS Statistics for Windows version 29. The analytical techniques included descriptive statistics, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis.

The results show that work motivation and organizational commitment have a positive and significant effect on job satisfaction. Among the two variables, organizational commitment exerts a stronger influence ($\beta = 0.509$; $t = 9.801$; $p < 0.05$) compared to work motivation ($\beta = 0.260$; $t = 5.016$; $p < 0.05$). The R Square value of 0.442 indicates that 44.2% of the variance in job satisfaction is explained by these two variables, while the remaining 55.8% is attributed to other factors outside this study.

Keywords—Job satisfaction, Work motivation, Organizational commitment, Human resource management, Organizational behavior

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	1
1.1.1 Profil Perusahaan	1
1.1.2 Sejarah Perusahaan PT Pindad (Persero)	2
1.1.3 Logo Perusahaan	2
1.1.4 Visi dan Misi Perusahaan.....	4
1.1.5 Struktur Organisasi.....	4
1.2 Latar Belakang Penelitian	10
1.3 Perumusan Masalah	20
1.4 Tujuan Penelitian.....	20
1.5 Manfaat Penelitian	20
1.5.1 Aspek Teoritis.....	20
1.5.2 Aspek Praktis.....	21
1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir.....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	22
2.1 Teori dan Penelitian Terdahulu.....	22
2.2 Perilaku Organisasi	22
2.3 Motivasi	23

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	23
2.3.2 Teori Motivasi	24
2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi	25
2.3.4 Dimensi Motivasi.....	27
2.4 Komitmen Organisasi.....	28
2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi	28
2.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi	29
2.4.3 Dimensi Komitmen Organisasi	29
2.5 Kepuasan Kerja	31
2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja	31
2.5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	32
2.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja.....	33
2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	35
2.7 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	37
2.8 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan kerja secara simultan.	38
2.9 Penelitian Terdahulu.....	39
2.9.1 Jurnal Nasional Terdahulu.....	39
2.9.2 Jurnal Internasional Terdahulu	44
2.9.3 Skripsi Terdahulu	47
2.10 Kerangka Penelitian	52
2.11 Hipotesis Penelitian.....	54
2.12 Ruang Lingkup Penelitian.....	54
2.12.1 Lokasi dan Objek Penelitian	54
2.12.2 Waktu Penelitian	54
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Jenis Penelitian.....	55
3.2 Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	56
3.2.1 Operasional Variabel	56
3.2.2 Skala Pengukuran.....	60
3.3 Tahapan penelitian.....	61

3.4 Populasi dan Sampel	62
3.4.1 Populasi.....	62
3.4.2 Sampel.....	63
3.5 Teknik Pengumpulan Data	66
3.5.1 Data Primer	66
3.5.2 Data Sekunder	66
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	67
3.6.1 Uji Validitas.....	67
3.6.2 Uji Reliabilitas	69
3.7 Teknik Analisi Data	70
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	70
3.8 Metode Analisis Data	73
3.8.1 Method of Succeseived Internal (MSI)	73
3.9 Uji Asumsi Klasik	73
3.9.1 Uji Normalitas Data	73
3.9.2 Uji Heteroskedastitas	74
3.9.3 Uji Multikolinieritas.....	74
3.9.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	74
3.10 Pengujian Hipotesis.....	75
3.10.1 Uji t (Parsial)	76
3.10.2 Uji F (Simultan)	76
3.10.3 Koefisien Determinasi.....	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	77
4.1 Pengumpulan Data	77
4.2 Karakteristik Responden	77
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	79
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir.....	81
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	82
4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji	83
4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi	84

4.3 Hasil Penelitian	85
4.3.1 Analisis Deskriptif.....	85
4.3.2 Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja	86
4.3.3 Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi	95
4.3.4 Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja.....	104
4.4 Hasil Penelitian	121
4.4.1 Uji Asumsi Klasik	121
4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	126
4.4.3 Uji Hipotesis	127
4.4.4 Koefisien Determinasi.....	130
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	131
4.5.1 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja	131
4.5.2 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi	132
4.5.3 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja	133
4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero) Bandung secara Parsial.....	135
4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero) Bandung secara Simultan	137
BAB V SARAN DAN KESIMPULAN	138
5.1 Kesimpulan	138
5.2 Saran.....	138
5.2.1 Saran Bagi Perusahaan.....	138
5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya	140
DAFTAR PUSTAKA.....	141
LAMPIRAN.....	149

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Keterangan Nilai dan Klasifikasi	13
Tabel 1.2 Aspek Kepuasan Kerja Tertinggi Dan Terendah	14
Tabel 1.3 Data Turnover Karyawan PT Pindad Tahun 2022-2023	15
Tabel 1.4 Keterikatan Karyawan 2023	17
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 2.2 Jurnal Internasional	44
Tabel 2.3 Skripsi Terdahulu	48
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 2.2 Jurnal Internasional	44
Tabel 2.3 Skripsi Terdahulu	48
Tabel 3.1 Operasional Variabel	57
Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert	61
Tabel 3.3 Jumlah Karyawan Tetap PT Pindad (Persero) 2024.....	62
Tabel 3.4 Jumlah Sampel Karyawan PT Pindad (Persero)	64
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas	68
Tabel 3.6 Hasil Uji Reliabilitas	70
Tabel 4.1 Rincian Hasil Kuesioner Penelitian.....	77
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kebutuhan Akan Berprestasi	86
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kebutuhan Akan Kekuasaan	89
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kebutuhan Akan Berafiliasi.....	91
Tabel 4.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja	94
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Komitmen Afektif.....	95
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Komitmen Kontinu	98
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Komitmen Normatif.....	100

Tabel 4.9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komitmen Organisasi.....	103
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Pekerjaan Itu Sendiri (<i>Work Itself</i>)	104
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Gaji/ Upah.....	106
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Promosi	109
Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Pengawasan.....	112
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Rekan Kerja	114
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kondisi Kerja	117
Tabel 4.16 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kepuasan Kerja	119
Tabel 4.17 Hasil Uji <i>One Sample Kolmogorov-Smirnov</i>	123
Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas	124
Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi Berganda	126
Tabel 4.20 Hasil Uji F	129
Tabel 4.21 Hasil Uji Koefisien Uji Determinasi	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Logo Perusahaan	2
Gambar 1.2 Bagan Struktur Organisasi PT Pindad (Persero)	5
Gambar 1.3 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero)	13
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	53
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian	61
Gambar 3.2 Garis Kontinum Kriteria Penilaian.....	72
Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	80
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir	81
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	82
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji	83
Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Kerja.....	84
Gambar 4.7 Garis Kontinum Dimensi Kebutuhan akan Berprestasi	88
Gambar 4.8 Garis Kontinum Dimensi Kebutuhan akan Kekuasaan.....	91
Gambar 4.9 Garis Kontinum Dimensi Kebutuhan akan Berafiliasi.....	93
Gambar 4.10 Garis Kontinum pada Variabel Motivasi Kerja	95
Gambar 4.11 Garis Kontinum Dimensi Komitmen Afektif	97
Gambar 4.12 Garis Kontinum Dimensi Komitmen Kontinu	100
Gambar 4.13 Garis Kontinum Dimensi Komitmen Normatif.....	102
Gambar 4.14 Garis Kontinum Variabel Komitmen Organisasi.....	103
Gambar 4.15 Garis Kontinum Dimensi Pekerjaan itu Sendiri (<i>Work itself</i>)	106
Gambar 4.16 Garis Kontinum Dimensi Gaji/ Upah.....	109
Gambar 4.17 Garis Kontinum Dimensi Promosi	111
Gambar 4.18 Garis Kontinum Dimensi Pengawasan.....	114
Gambar 4.19 Garis Kontinum Dimensi Rekan Kerja	116
Gambar 4.20 Garis Kontinum Dimensi Suasana Kerja	119
Gambar 4.21 Garis Kontinum Variabel Kepuasan Kerja	120

Gambar 4.22 Hasil Uji Normalitas.....	122
Gambar 4.23 Hasil Uji Normal <i>Probability Plot</i>	122
Gambar 4.24 Uji Heteroskedastisitas Scatterplot Kepuasan Kerja.....	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Izin Penelitian	149
Lampiran 2: Transkrip Wawancara	150
Lampiran 3: Kuesioner.....	151
Lampiran 4: Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja.....	158
Lampiran 5: Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi.....	165
Lampiran 6: Tabulasi Data Variabel Kepuasan Kerja	172
Lampiran 7: Hasil Uji Validitas Validitas Variabel Motivasi Kerja	180
Lampiran 8: Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	181
Lampiran 9: Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	182
Lampiran 10: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja.....	183
Lampiran 11: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	183
Lampiran 12: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	183
Lampiran 13: Hasil Pengujian dengan SPSS	183

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT Pindad (Persero) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang disahkan pada 29 April 1983 yang berfokus pada pengembangan dan produksi alat utama sistem persenjataan (alutsista) untuk kebutuhan pertahanan dan keamanan Indonesia. PT Pindad bergerak dalam bidang usaha manufaktur industri, jasa dan perdagangan produk pertahanan keamanan serta produk industrial. Selain menyediakan produk militer, perusahaan ini juga menghasilkan produk industri, seperti mesin perkakas, dan alat berat, yang mendukung berbagai sektor ekonomi nasional.

Sejak didirikan pada masa kolonial, PT Pindad telah mengalami sejumlah transformasi besar termasuk pengalihan status menjadi perseroan pada 29 April 1983 ditetapkan menjadi BUMN. Atas dasar hukum pendirian, peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 4 tahun 1983 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian perusahaan perseroan (Persero) dalam bidang industri logam. Komitmen PT Pindad untuk meningkatkan profesionalisme dan efisiensi operasional diwujudkan dengan adanya komite audit, serta komite nominasi dan remunerasi, yang mengawasi serta memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris.

Hingga kini terhitung jumlah seluruh karyawan PT Pindad ada 2.536 karyawan yang tersebar di daerah Bandung (kantor pusat), cabang Malang dan Jakarta. Sebagai sebuah perusahaan Pindad diharapkan dapat memproduksi peralatan militer yang dibutuhkan secara efisien dan menghasilkan produk-produk komersial berorientasi bisnis dan memiliki biaya serta anggaran sendiri untuk pengembangan, penelitian dan investasi serta mengembangkan profesionalisme industrinya.

1.1.2 Sejarah Perusahaan PT Pindad (Persero)

PT Pindad (Persero) merupakan industri pertahanan Indonesia yang berawal dari bengkel militer *Artillerie Constructie Winkel* (ACW) di Surabaya pada tahun 1808. Setelah kemerdekaan, bengkel ini diambil alih pemerintah dan menjadi Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) pada tahun 1950. Transformasi menjadi PT Pindad (Persero) terjadi pada 29 April 1983 melalui PP No. 4 Tahun 1983.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Pindad memiliki peran strategis dalam mendukung sistem pertahanan dan keamanan nasional. Pindad memproduksi munisi ringan dan berat, serta peralatan militer lainnya untuk mengurangi ketergantungan luar negeri. Selain itu, Pindad juga menghasilkan produk komersial seperti mesin perkakas, air brake system, dan alat pesanan khusus. Produk unggulannya meliputi senapan SS1, serta kendaraan tempur Anoa dan Badak yang telah diakui secara internasional. Nama "Pindad" sendiri bukanlah singkatan, melainkan nama perusahaan secara utuh.

1.1.3 Logo Perusahaan



Gambar 1.1 Logo Perusahaan

Sumber: Website PT Pindad (Persero) 2024

- 1) Bentuk lambang
 - a. Gambar Cakra, terdiri dari:
 - 1) Bentuk bintang segi lima

- 2) Pisau frais dengan 4 buah lubang api dan 8 pisau (cakra)
 - 3) Batang dan ekor
 - b. Tulisan: Pindad
 - c. Warna:
 - 1) Biru tua
 - 2) Kuning emas
 - d. Ukuran logo dengan perbandingan skala antara lebar dan panjang logo adalah 1 : 1,5
- 2) Arti dan Makna Logo Perusahaan
- a. Logo cakra merupakan senjata pamungkas Prabu Kresna Keandalannya yang terkenal memiliki kemampuan untuk menghancurkan sekaligus untuk menetralsir bahaya, sehingga memiliki potensi untuk mendukung perang atau menciptakan kedamaian.
 - b. Bintang segi lima melambangkan bahwa gerak dan laju perusahaan berlandaskan Pancasila, sebagai ideologi bangsa dan negara Indonesia dalam rangka ikut serta mewujudkan terciptanya masyarakat adil dan makmur.
 - c. Pisau frais melambangkan industri dengan:
 - 1) 4 buah lubang api
Melambangkan kemampuan teknologinya untuk mengelola, meniru, merubah dan mencipta sesuatu bahan/ produk.
 - 2) 8 buah pisau (cakra)
Melambangkan kemampuan untuk memproduksi sarana militer dan sarana komersial dalam rangka ikut serta mendukung terciptanya Ketahanan Nasional Bangsa Indonesia yang bertumpu pada 8 aspek.
 - 3) Batang dan ekor
Melambangkan pengendalian gerak dan laju perusahaan secara berdaya dan berhasil guna dengan 4 helai sirip ekor yang melambangkan keserasian gerak antar unsur-unsur terdiri dari manusia, modal, metoda, dan pemasaran.
- 3) Warna:

- a. Kuning emas melambangkan keseluruhan dan keagungan Tuhan Yang Maha Esa.
- b. Biru tua melambangkan inovasi dan peluang yang tidak terhingga untuk masa depan berbekal pengalaman, keahlian yang tinggi serta profesionalisme.

1.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi perusahaan:

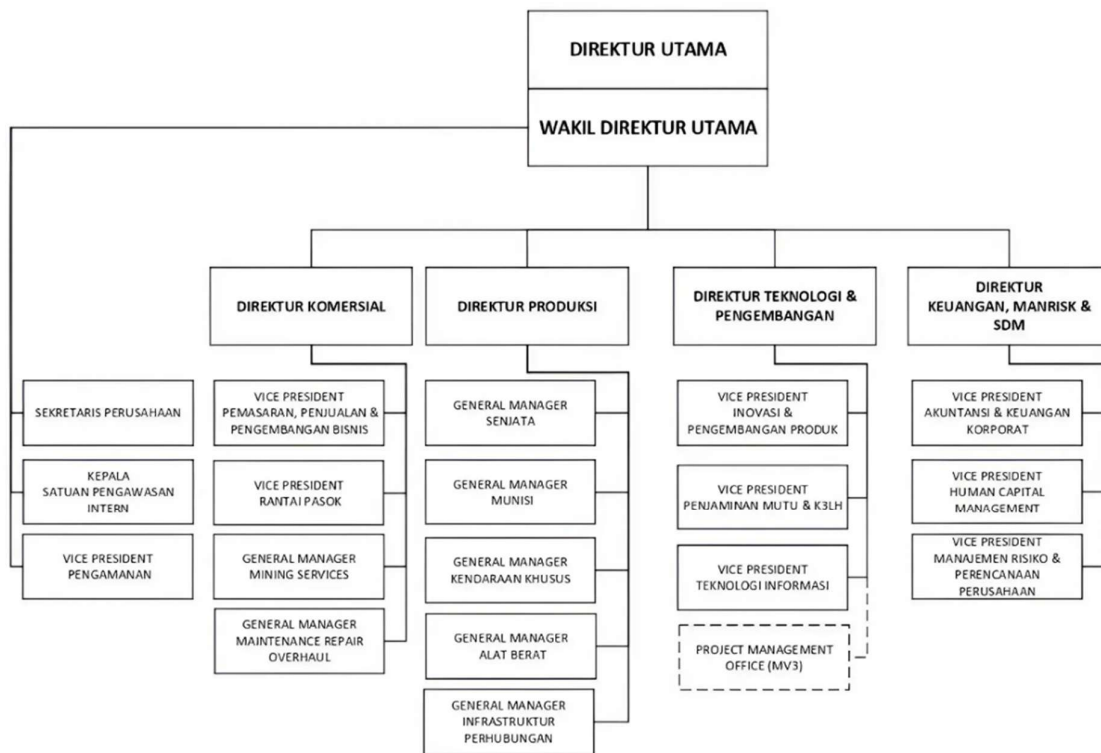
Menjadi Top 100 perusahaan pertahanan global pada tahun 2024, dengan menawarkan solusi produk berkualitas tinggi, melalui inovasi dan kemitraan strategis.

b. Misi perusahaan:

Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara.

1.1.5 Struktur Organisasi

Berikut ini merupakan struktur organisasi PT Pindad (Persero):



Gambar 1.2 Bagan Struktur Organisasi PT Pindad (Persero)

Sumber: Website PT Pindad (Persero) 2024

Adapun tugas dan tanggung jawab dari peranan penting di PT Pindad (Persero) Bandung secara garis besar sebagai berikut:

a. Direktur Utama

Tugas dan tanggung jawab Direktur Utama:

1. Memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan sesuai tugas pokok untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan.
2. Menetapkan kebijakan untuk kepentingan perusahaan yang tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan serta peraturan yang berlaku.
3. Melakukan *corporate branding*.
4. Mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar perusahaan dengan ketentuan bahwa semua tindakan Direktur Utama telah disetujui oleh rapat direksi.

5. Menyelaraskan kebutuhan eksternal dengan internal perusahaan.
6. Melakukan pengawasan dan pengendalian perusahaan sesuai dengan kepatuhan dan hukum yang berlaku.
7. Melakukan pembinaan terhadap lingkungan sekitar.
8. Mengoordinasikan pelaksanaan tugas direksi.
9. Menunjuk anggota direksi lain untuk bertindak atas nama direksi.

b. Wakil Direktur Utama

Tugas dan tanggung jawab Wakil Direktur Utama:

1. Mewakili Direktur Utama dalam memimpin dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan sesuai tugas pokok dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan, khususnya untuk kegiatan operasional internal.
2. Membantu Direktur Utama menetapkan kebijakan untuk kepentingan perusahaan yang tidak bertentangan dengan ketentuan perundang-undangan serta peraturan yang berlaku.
3. Membantu melakukan pengawasan dan pengendalian perusahaan sesuai dengan kepatuhan dan hukum yang berlaku.
4. Membantu Direktur Utama dalam mengoordinasikan pelaksanaan tugas direksi untuk memperkuat fundamental perusahaan.
5. Membantu Direktur Utama dalam merencanakan dan menetapkan strategi perusahaan terkait penguasaan teknologi pertahanan dan transformasi bisnis yang telah disetujui oleh Direktur Utama dan rapat direksi.
6. Melakukan pengawasan terhadap kinerja anak perusahaan.
7. Menyampaikan hasil kegiatan serta memberikan saran kepada Direktur Utama, baik secara khusus maupun dalam forum rapat direksi.

c. Direktur Komersial

Tugas dan tanggung jawab Direktur Komersial:

1. Menetapkan strategi dan kebijakan dalam bidang pemasaran dan penjualan (produk hankam dan jasa teknologi informasi), pengembangan bisnis, rantai pasok, pencapaian target operasional *mining service*, serta aktivitas terkait *maintenance repair overhaul*.

2. Menetapkan kebijakan, rencana, dan strategi dalam bidang pemasaran dan penjualan (produk hankam dan jasa teknologi informasi) yang berorientasi pada kepuasan pelanggan produk perusahaan.
3. Membangun sinergi dan koordinasi dengan lembaga/instansi terkait baik dalam maupun luar negeri dalam rangka pemasaran, penjualan, kerja sama bisnis, dan produk perusahaan.
4. Membina hubungan dengan pelanggan dan calon pelanggan untuk memelihara serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
5. Menetapkan kebijakan, rencana, dan strategi dalam menerapkan fungsi rantai pasok yang berorientasi pada tercapainya target produksi atau aktivitas operasional perusahaan, khususnya terkait pengadaan material dan jasa.
6. Memimpin dan mengarahkan pelaksanaan fungsi pemasaran dan penjualan (produk hankam dan jasa teknologi informasi), pengembangan bisnis, rantai pasok, *mining service*, dan *maintenance repair overhaul* (layanan purna jual).
7. Merencanakan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan perusahaan dalam bidang pemasaran dan penjualan, pengembangan bisnis, rantai pasok, dan aktivitas terkait.
8. Melakukan koordinasi strategis antardirektorat.
9. Membangun sinergi dengan pihak lain dalam rangka pengembangan bisnis, pemasaran dan penjualan (produk hankam dan jasa teknologi informasi), rantai pasok, pencapaian target *mining service*, serta *maintenance repair overhaul*.
10. Melakukan pengawasan dan pengendalian atas seluruh kinerja Divisi Pemasaran dan Penjualan, Divisi Pengembangan Bisnis, Divisi Rantai Pasok, Divisi *Mining Service*, dan Divisi *Maintenance Repair Overhaul*.
11. Menyampaikan hasil kegiatan serta memberikan saran/usul kepada Direktur Utama secara khusus maupun dalam forum rapat direksi.

d. Direktur Produksi

Tugas dan tanggung jawab Direktur Produksi:

1. Menetapkan kebijakan, rencana, strategi pemasaran dan penjualan, serta strategi produksi produk pertahanan dan keamanan serta produk industrial sesuai standar kualitas perusahaan.
2. Melakukan koordinasi strategis antardirektorat.
3. Membangun sinergi dan koordinasi dengan lembaga/instansi terkait baik dalam maupun luar negeri dalam rangka kelancaran produksi produk hankam dan industrial.
4. Membina hubungan dengan pelanggan dan calon pelanggan untuk memelihara serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan untuk produk industrial.
5. Merencanakan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pemasaran dan penjualan produk industrial.
6. Melakukan pengawasan dan pengendalian atas seluruh kinerja Divisi Senjata, Divisi Munisi, Divisi Kendaraan Khusus, Divisi Alat Berat, dan Divisi Infrastruktur Perhubungan.
7. Menyampaikan hasil kegiatan serta memberikan saran/usul kepada Direktur Utama, baik secara khusus maupun dalam forum rapat direksi.

e. Direktur Teknologi dan Pengembangan

Tugas dan tanggung jawab Direktur Teknologi dan Pengembangan:

1. Menetapkan strategi dan kebijakan dalam bidang pengembangan produk, penjaminan mutu dan K3LH, serta teknologi informasi.
2. Memimpin dan mengarahkan pengembangan produk, penjaminan mutu dan K3LH, serta teknologi informasi sesuai rencana strategis perusahaan.
3. Merencanakan, mengoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan perusahaan dalam bidang pengembangan produk, penjaminan mutu dan K3LH, serta teknologi informasi.
4. Menetapkan program penelitian dan pengembangan produk sesuai dengan perencanaan dan pengembangan bisnis perusahaan.
5. Memimpin dan mengarahkan proyek produk teknologi informasi yang diproduksi/dikerjakan oleh perusahaan.
6. Melakukan koordinasi strategis antardirektorat.

7. Mengoordinasikan dan menetapkan kebijakan terkait pengelolaan sistem prosedur perusahaan.
8. Membangun sinergi dengan pihak lain dalam rangka pengembangan produk, penjaminan mutu dan K3LH, serta teknologi informasi.
9. Membentuk unit *PMO* dengan persetujuan Direktur Utama untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
10. Melakukan pengawasan dan pengendalian atas seluruh kinerja Divisi Inovasi dan Pengembangan Produk, Divisi Penjaminan Mutu dan K3LH, serta Divisi Teknologi Informasi.
11. Menyampaikan hasil kegiatan serta memberikan saran/usul kepada Direktur Utama, baik secara khusus maupun dalam forum rapat direksi.

f. **Direktur Keuangan, Manajemen Risiko, dan Sumber Daya Manusia**

Tugas dan tanggung jawab Direktur Keuangan, Manajemen Risiko, dan Sumber Daya Manusia:

1. Menetapkan kebijakan dan strategi dalam bidang akuntansi manajemen dan keuangan, pengelolaan sumber daya keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta manajemen risiko dan perencanaan perusahaan.
2. Menetapkan langkah-langkah untuk mengurangi dan menanggulangi berbagai jenis risiko finansial dan risiko bisnis perusahaan lainnya.
3. Mengembangkan dan memutuskan langkah strategis dalam hal pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi sumber daya manusia.
4. Merumuskan dan melakukan pengukuran kinerja perusahaan.
5. Melakukan koordinasi strategis antardirektorat.
6. Mengendalikan agar seluruh unit usaha dan wilayah kerja perusahaan mematuhi rencana anggaran yang telah disetujui.
7. Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan ketersediaan dana bagi kebutuhan operasional dan investasi perusahaan.
8. Menetapkan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
9. Mengoordinasikan perumusan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) bekerja sama dengan direksi lainnya.

10. Memberikan persetujuan anggaran atas program atau proyek yang belum tercantum dalam RKAP.
11. Membina hubungan dengan lembaga/instansi, terutama yang berkaitan dengan pendanaan serta perpajakan/kepabeanan.
12. Melakukan pengawasan dan pengendalian atas seluruh kinerja Divisi Keuangan dan Akuntansi, Divisi *Human Capital Management*, serta Divisi Manajemen Risiko dan Perencanaan Perusahaan.
13. Memastikan konsolidasi keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk keperluan pelaporan kepada direksi dan komisaris perusahaan.
14. Menetapkan *roadmap* sumber daya manusia sesuai perencanaan strategis perusahaan.
15. Menyampaikan hasil kegiatan serta memberikan saran/usul kepada Direktur Utama, baik secara khusus maupun dalam forum rapat direksi.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Era industri yang semakin kompetitif dan dinamis, keberhasilan organisasi tidak hanya bertumpu pada kemampuan teknologi atau kekuatan modal semata, melainkan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM yang unggul menjadi fondasi utama dalam membangun daya saing yang berkelanjutan. Setiap individu dalam organisasi memegang peran penting tidak hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai motor penggerak dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan (Affini & Surip, 2018). Oleh sebab itu, manajemen organisasi dituntut untuk mampu mengelola SDM secara lebih strategis menciptakan kebijakan dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, motivasi, dan keterlibatan karyawan.

Hubungan antara karyawan dan lingkungan kerja diukur lebih dari sekadar hubungan formal antara atasan dan bawahan. Setiap karyawan membawa nilai-nilai, harapan, serta persepsi yang memengaruhi cara mereka memandang pekerjaan. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberi perhatian pada kebutuhan psikologis karyawan, maka tingkat keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi cenderung meningkat (Alam et al., 2024). Keterlibatan ini menjadi faktor penting karena karyawan yang merasa

terlibat secara emosional cenderung menunjukkan kinerja lebih baik, memiliki loyalitas tinggi, serta aktif berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dalam jangka panjang, lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membantu menurunkan risiko *turnover* dan menciptakan stabilitas organisasi yang berkelanjutan.

Salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Konsep ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa nyaman, dihargai, dan puas terhadap pekerjaan serta lingkungan kerjanya. Robbins (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi positif yang dirasakan individu sebagai hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk tanggung jawab, kondisi kerja, dan hubungan sosial di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas akan lebih terlibat secara emosional, menunjukkan loyalitas tinggi, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kanwal & Nawaz, 2015). Kepuasan kerja juga berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, yang pada akhirnya mendukung kestabilan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang (Shafazawana et al., 2016).

PT Pindad (Persero) Bandung merupakan perusahaan industri pertahanan dan manufaktur yang berperan dalam pengembangan dan produksi alat utama sistem persenjataan (alutsista) serta berbagai produk industri berat lainnya. Dengan cakupan operasional yang luas dan kompleks, keberhasilan perusahaan ini sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Dalam konteks tersebut, karyawan tidak hanya sekadar sebagai pelaksana kerja, tetapi juga sebagai aset strategis yang memegang peran penting dalam mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, tuntutan terhadap karyawan tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis dan kompetensi, tetapi juga meliputi faktor psikologis, seperti motivasi kerja dan komitmen terhadap perusahaan.

Tingginya beban kerja yang tinggi dan standar operasional di PT Pindad menjadikan kepuasan kerja sebagai faktor yang tidak bisa diabaikan, terutama dalam menjaga semangat kerja dan mempertahankan loyalitas. Sutrisno (2016:86) menyatakan, bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kondisi psikologis, hubungan

sesama karyawan, kondisi finansial, penghargaan, dan faktor fisik. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif dan memiliki kecenderungan yang lebih rendah meninggalkan organisasi, sehingga memberikan manfaat jangka panjang bagi keberlangsungan perusahaan (Na-Nan et al., 2020). Selain itu, karyawan yang merasa dihargai dan nyaman juga cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sedangkan ketidaknyamanan atau kurangnya apresiasi dapat menurunkan kepuasan (Kanwal & Nawaz, 2015). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih mudah menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara sukarela, tanpa merasa terpaksa atau terbebani (Diana et al., 2021). Sarwani et al. (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, yang secara tidak langsung mendorong pencapaian produktivitas organisasi secara menyeluruh. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat mengganggu stabilitas organisasi dan berdampak pada meningkatnya risiko *turnover* (Priansa, 2016:291).

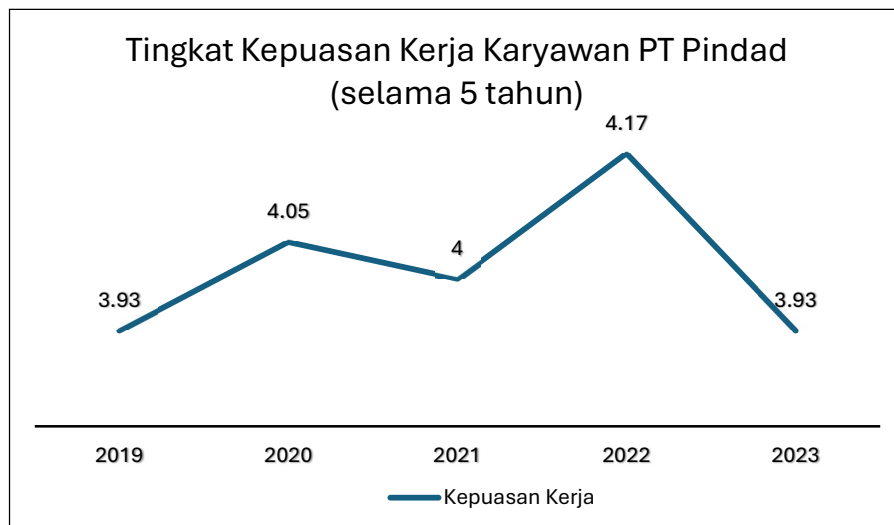
Sebagai bagian dari upaya menjaga dan meningkatkan kualitas SDM, PT Pindad (Persero) Bandung secara rutin melakukan pengukuran kepuasan kerja melalui survei tahunan yang dilaksanakan menggunakan kuesioner. Untuk keperluan penelitian ini, data kepuasan kerja yang digunakan berasal dari hasil survei internal perusahaan pada tahun 2023. Data ini diperoleh melalui sistem evaluasi yang telah dikembangkan oleh manajemen PT Pindad, dengan indikator dan klasifikasi nilai yang disesuaikan dengan konteks dan budaya kerja di perusahaan. Survei tahun 2024 direncanakan akan dilaksanakan pada Januari 2025, sehingga data tahun 2023 menjadi sumber utama yang paling relevan dan representatif untuk menggambarkan kondisi terakhir terkait kepuasan kerja di lingkungan PT Pindad (Persero) Bandung. Terdapat keterangan mengenai nilai dan klasifikasi mengenai pengukuran kepuasan kerja PT Pindad, sebagai berikut:

TABEL 1.1
Keterangan Nilai dan Klasifikasi

Interval Nilai	Klasifikasi Tingkat Kepuasan Kerja
4,21 – 5,00	Sangat Puas
3,41 – 4,20	Puas
2,61 – 3,40	Kurang Puas
1,81 – 2,60	Tidak Puas
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Berdasarkan klasifikasi tingkat kepuasan kerja pada Tabel 1.1, berikut ini merupakan hasil dari pengukuran tingkat kepuasan kerja di PT Pindad. Data ini merupakan hasil survei internal perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan kerja karyawan, sebagai berikut:



**Gambar 1.3 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero)
tahun 2019 – 2023**

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dalam lima tahun terakhir, tren kepuasan kerja di PT Pindad (Persero) Bandung mengalami fluktuasi yang cukup mencolok. Data internal perusahaan

pada gambar 1.3, grafik menunjukkan bahwa pada tahun 2019, indeks kepuasan kerja karyawan berada pada angka 3,93 dan sempat meningkat secara bertahap hingga mencapai titik tertinggi pada tahun 2022, yakni sebesar 4,17. Namun demikian, tahun 2023 menandai kemunduran yang signifikan, dengan skor kepuasan turun sebesar 0,24 poin menjadi 3,93, kembali ke posisi awal lima tahun sebelumnya. Meskipun secara klasifikasi angka ini masih tergolong dalam kategori “Puas”, penurunan yang terjadi dalam satu tahun terakhir ini patut menjadi perhatian serius. Ketidakstabilan yang mulai muncul di lingkungan kerja, jika tidak segera ditangani, dapat berisiko menciptakan gangguan pada kondisi internal perusahaan secara keseluruhan.

TABEL 1.2
ASPEK KEPUASAN KERJA TERTINGGI DAN TERENDAH

No	Aspek Tertinggi	Aspek Terendah
1	Achievement	Recognition
2	The work itself	Working conditions
3	Personal or working relationship	Company policy or administration

Sumber: Data Internal perusahaan

Berdasarkan Tabel 1.2 pengukuran untuk kepuasan kerja di PT Pindad 2023, terdapat nilai untuk aspek tertinggi dan terendah pada survei kepuasan kerja karyawan. Dari data internal perusahaan, aspek-aspek tertinggi yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan adalah *achievement*, *the work itself*, serta *personal or working relationship*. Nilai aspek tertinggi mengindikasikan bahwa karyawan merasa puas dengan pencapaian mereka karena mampu menyelesaikan pekerjaannya (*achievement*), karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukan (*the work itself*), serta terdapat hubungan baik antar sesama rekan kerja (*personal or working relationship*). Sementara itu, aspek yang mendapat penilaian terendah adalah (*recognition*) kondisi kerja (*working conditions*) dan kebijakan perusahaan (*company policy or administration*). Menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa puas secara intrinsik terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, masih terdapat ketidakpuasan terhadap faktor-faktor lingkungan organisasi, khususnya

terkait penghargaan, kondisi kerja, dan tata kelola perusahaan, yang dapat memengaruhi kenyamanan dan keberlanjutan kerja.

TABEL 1.3
DATA TURNOVER KARYAWAN PT PINDAD TAHUN 2022-2023

No	BULAN	STATUS			
		PENSIUN DINI 2022	KELUAR 2022	PENSIUN DINI 2023	KELUAR 2023
1.	Januari	0	0	3	4
2.	Februari	0	1	0	1
3.	Maret	1	0	2	0
4.	April	1	1	0	1
5.	Mei	1	1	1	0
6.	Juni	0	0	0	0
7.	Juli	2	1	0	1
8.	Agustus	2	0	1	0
9.	September	0	0	1	2
10.	Oktober	0	2	1	1
11.	November	2	0	0	1
12.	Desember	2	0	-	-
TOTAL		11	6	9	11

Sumber: Data Internal Perusahaan

Meskipun penurunan indeks kepuasan kerja tahun 2023 masih berada dalam kategori “puas”, fenomena ini perlu mendapat perhatian serius karena berpotensi menimbulkan konsekuensi jangka panjang apabila tidak segera ditindaklanjuti. Ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja atau kebijakan perusahaan berpotensi melemahkan loyalitas dan ikatan emosional karyawan, yang tercermin pada meningkatnya jumlah karyawan yang berhenti bekerja dalam dua tahun terakhir. Data internal mencatat, jumlah karyawan yang berhenti pada tahun 2022 tercatat sebanyak 17 orang (1,16% dari total 1.462 karyawan), terdiri atas 6 orang *resign* sukarela dan 11 orang pensiun dini. Pada tahun 2023, angka ini naik menjadi 20

orang (1,37%), terdiri atas 11 orang *resign* dan 9 orang pensiun dini. Walaupun secara persentase angka tersebut masih tergolong rendah, tren kenaikan *turnover* ini tidak dapat diabaikan. Mitrovska dan Eftimov (2016), menegaskan, stabilitas organisasi sangat berkorelasi dengan rendahnya tingkat *turnover*, sehingga peningkatan *turnover* dapat mengganggu fondasi organisasi. Tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi sama-sama berpengaruh terhadap kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan, namun komitmen organisasi terbukti lebih kuat dalam mendorong keinginan tersebut. Kondisi ini menandakan bahwa jika kepuasan kerja menurun dan tidak segera ditangani, maka risiko meningkatnya *turnover* sebagai gejala persoalan internal juga semakin besar, yang pada akhirnya akan membebani perusahaan dengan berbagai konsekuensi biaya sehingga penting bagi organisasi untuk menjaga *turnover* tetap terkendali (Fakhri et al., 2019).

Untuk menjaga tingkat kepuasan kerja tetap tinggi, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang berperan penting, salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi ini timbul dari dorongan internal individu untuk memenuhi kebutuhannya, seperti pengakuan atas prestasi atau kebanggaan terhadap pekerjaan. Menurut McClelland (1961, dalam Robbins, 2019), motivasi terbentuk dari tiga kebutuhan utama: kebutuhan akan pencapaian (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*), yang keseluruhannya dapat mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih optimal. Motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja (Anghelache, 2015). Sunyoto (2018) dalam I. Siregar et al. (2024) menjelaskan bahwa motivasi memberikan dorongan agar individu bekerja sesuai kemampuan dan keahliannya. Motivasi berkontribusi dalam meningkatkan kenyamanan kerja dan partisipasi aktif karyawan (Maryani et al., 2022). Penelitian Swedana (2023), memperkuat temuan ini, bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat motivasi, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan merasa puas dalam menjalankan tugasnya.

TABEL 1.4 KETERIKATAN KARYAWAN 2023
(EMPLOYEE ENGAGEMENT SURVEY)

No	Aspek	Skor
1.	Associates committed to quality	4,11
2.	Best friend	3,93
3.	Encourages my development	4,05
4.	Expectations	4,10
5.	Learn and grow	3,84
6.	Materials and equipment	3,75
7.	Mission/ purpose	4,30
8.	Opinions count	3,90
9.	Opportunity to do what i do best	4,16
10.	Progress	3,89
11.	Recognition for good work	3,52
12.	Someone at work cares about me	4,00

Sumber: Data Internal Perusahaan

Selain melakukan survei kepuasan kerja, pada tahun yang sama PT Pindad juga melakukan pengukuran terhadap keterikatan karyawan. Untuk menggambarkan kondisi motivasi kerja karyawan secara lebih konkret, penelitian ini memanfaatkan data *Employee Engagement Survey* (EES) tahun 2023. EES pada dasarnya dirancang untuk menilai tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana indikator seperti makna pekerjaan, pengakuan, kesempatan berkembang, dan semangat kerja secara langsung merefleksikan dimensi motivasi kerja (Saks, 2006). Menurut Pincus (2023), berbagai definisi *engagement* dalam literatur manajemen organisasi pada dasarnya berakar pada aspek motivasi manusia di lingkungan kerja. Berdasarkan data internal, hasil survei EES tahun 2023 menunjukkan bahwa tingkat keterikatan pegawai PT Pindad secara umum berada dalam kategori “terikat”, dengan skor tinggi pada aspek *mission/purpose* (4,30), *opportunity to do what I do best* (4,16), dan *encouragement for development* (4,05), yang mencerminkan adanya motivasi kerja yang kuat di kalangan karyawan.

Sebagai tambahan, hasil wawancara dengan Bapak Aldy Yoga selaku perwakilan dari Hubungan Industrial PT Pindad mengungkapkan bahwa perusahaan tidak secara eksplisit memiliki program formal khusus untuk meningkatkan motivasi kerja. Sebagai gantinya, perusahaan menanamkan nilai-nilai budaya kerja AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang menjadi fondasi dalam membentuk perilaku kerja sehari-hari. Nilai-nilai ini telah ditetapkan secara resmi oleh Kementerian BUMN melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020, dan menjadi pedoman bersama dalam membangun karakter sumber daya manusia yang profesional, berintegritas, serta loyal terhadap organisasi.

Penerapan nilai-nilai AKHLAK di PT Pindad diyakini mampu mendorong motivasi kerja karyawan karena diterapkan melalui aktivitas sehari-hari di lingkungan kerja dan dijadikan bagian dari sistem penilaian kinerja pegawai. Br Ginting dan Sihombing (2024), menyatakan bahwa penerapan *core value* AKHLAK mampu menumbuhkan kesadaran dan kebutuhan pribadi dalam diri karyawan, memperkuat identitas dan rasa memiliki terhadap organisasi, serta berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja mereka. Sehingga, pembentukan budaya kerja yang kuat berbasis nilai tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kontrol perilaku, tetapi juga sebagai sumber motivasi yang berkelanjutan bagi karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara optimal. Jika motivasi tidak dikelola dengan baik, maka semangat karyawan untuk memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi akan menjadi terbatas (Salsabila et al., 2021).

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan (Meyer & Allen, 1997 dalam Cúlibrk et al., 2018). Komitmen ini menjadi faktor penting yang membedakan apakah seorang karyawan akan tetap bertahan atau justru memilih meninggalkan organisasi. Dalam kerangka teori Meyer dan Allen, komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu afektif (ikatan emosional), normatif (rasa kewajiban moral), dan *continuance* (pertimbangan untung-rugi jika keluar dari perusahaan). Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin besar pula kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk terus memberikan kontribusi

(Moonsri, 2018). Artinya, membangun komitmen yang kuat di antara karyawan dapat memberikan dampak positif bagi stabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

Temuan ini juga tercermin dalam hasil wawancara dengan narasumber yang sama, Bapak Aldy Yoga, karyawan pada bagian Hubungan Industrial PT Pindad, untuk menggali pandangan mengenai tingkat komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa sebagian besar karyawan merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan. Adanya pernyataan bahwa mereka menikmati dan merasa senang memberikan kontribusi bagi organisasi, serta merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Dari penjelasan beliau, beberapa karyawan juga mengakui bahwa mereka bertahan karena merasa organisasi mampu memberikan keuntungan pribadi, dan adanya persepsi bahwa sulit menemukan lingkungan kerja serupa di tempat lain.

Hasil wawancara tersebut memperkuat pandangan bahwa komitmen organisasi menjadi salah satu fondasi penting dalam menjaga stabilitas dan loyalitas karyawan di PT Pindad. Hasil wawancara ini memperkuat pandangan bahwa komitmen organisasi menjadi salah satu fondasi penting dalam menjaga loyalitas dan stabilitas karyawan di PT Pindad. Komitmen organisasi yang tinggi tidak hanya berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan daya saing perusahaan (Hanaysha, 2016). Komitmen yang kuat tercermin dalam kecenderungan karyawan untuk menerima nilai dan tujuan organisasi sebagai bagian dari keyakinan mereka (Kosasih et al., 2024). Dalam perspektif perilaku organisasi, komitmen juga dapat dipahami sebagai bentuk keterikatan emosional dan loyalitas, yang mendorong karyawan untuk berpikir positif dan memberikan usaha ekstra bagi kepentingan perusahaan (Syardiansah et al., 2024).

Berdasarkan keseluruhan temuan yang telah diuraikan, motivasi kerja dan komitmen organisasi diasumsikan memiliki peran strategis dalam menjaga serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kedua faktor ini dipandang krusial untuk ditelaah lebih lanjut dalam konteks PT Pindad (Persero), sebagai respons terhadap tantangan penurunan kepuasan kerja sekaligus sebagai upaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan produktif secara berkelanjutan. Oleh

karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, judul penelitian yang diangkat adalah, **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pindad (Persero) Bandung.”**

1.3 Perumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pindad (Persero)?
2. Bagaimana motivasi karyawan terhadap PT Pindad (Persero)?
3. Bagaimana komitmen organisasi karyawan di PT Pindad (Persero)?
4. Bagaimana pengaruh tingkat motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial di PT Pindad (Persero)?
5. Bagaimana pengaruh tingkat motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara simultan di PT Pindad (Persero)?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pindad (Persero).
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis terkait motivasi kerja karyawan di PT Pindad (Persero).
3. Untuk menguji dan menganalisis komitmen organisasi di PT Pindad (Persero).
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tingkat motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial di PT Pindad (Persero).
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tingkat motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja secara simultan di PT Pindad (Persero)

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis.

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademis dan menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya. Temuan dan landasan teoritis yang digunakan dapat menjadi bahan perbandingan serta pengembangan untuk studi-studi berikutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dan rekomendasi bagi organisasi maupun perusahaan dalam pengelolaan SDM. Di samping itu, hasil dari penelitian ini dapat menjadi alternatif solusi dalam penyelesaian permasalahan di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini mendeskripsikan mengenai gambaran umum perusahaan, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membahas mengenai dasar teori dan literatur yang relevan untuk tujuan penelitian dalam bab ini. Pembahasan tentang teori yang relevan dengan subjek penelitian, meliputi teori perilaku organisasi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini mendeskripsikan terkait metode yang digunakan pada penelitian, operasional variabel, populasi dan sampel, skala pengukuran, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, serta saran yang diharapkan dapat berguna bagi pembaca.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori dan Penelitian Terdahulu

2.2 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi pada dasarnya merupakan studi dan disiplin ilmu yang mempelajari berbagai aspek tingkah laku manusia dalam konteks organisasi. Dalam kajian ini, perilaku individu dan kelompok menjadi faktor utama yang berkontribusi terhadap dinamika serta efektivitas dalam suatu kinerja organisasi. Perilaku individu mencakup aspek-aspek seperti motivasi, persepsi, sikap, serta nilai-nilai yang dianut, sementara perilaku kelompok lebih fokus pada interaksi sosial, komunikasi, kepemimpinan, serta kerja sama tim dalam suatu organisasi. Keduanya saling berhubungan dan mempengaruhi bagaimana dalam suatu organisasi dapat bekerja bersama dan mencapai tujuannya secara optimal. Studi terkait perilaku organisasi berfokus pemahaman bagaimana individu bertindak dalam suatu organisasi dan bagaimana tindakan tersebut berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Robbins dan Judge (2019:5), perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang meneliti pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok, dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:6), perilaku organisasi merupakan cabang ilmu yang bertujuan untuk memahami serta mengelola individu dalam lingkungan kerja secara lebih efektif, guna menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kinerja optimal. Tujuan utamanya adalah menciptakan lingkungan kerja kondusif dan produktif. Dalam implementasinya,

studi perilaku organisasi tidak hanya berlandaskan teori, tetapi juga bersifat praktis karena berfokus pada penelitian dan penerapan langsung dalam konteks kerja nyata.

Perilaku organisasi merupakan studi mengenai bagaimana aspek-aspek sistem, struktur, dan sumber daya dalam organisasi memengaruhi perilaku, sikap, serta keterlibatan individu maupun kelompok di tempat kerja. Studi ini menyoroti peran berbagai faktor organisasi, seperti kepemimpinan, tujuan yang jelas, praktik sumber daya manusia, dan otonomi dalam membentuk suasana kerja dan memengaruhi interaksi serta kinerja karyawan secara keseluruhan (Albrecht et al., 2018).

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi secara harfiah dapat dipahami sebagai pemberian motif. Dalam konteks kerja, motivasi muncul karena adanya alasan atau yang menjadi motif seseorang bekerja. Motif inilah yang terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif utama seseorang individu bekerja untuk mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan.

Menurut Tziner et al. (2019), motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang membuat seseorang berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaannya. Dorongan ini tidak hanya mendorong seseorang untuk mulai bekerja, tetapi juga memengaruhi arah dan seberapa lama ia bertahan dalam usahanya. Dengan kata lain, motivasi kerja menjadi kekuatan yang menjaga fokus dan ketekunan individu selama menjalankan tugas. Menurut Elamalki et al. (2024), motivasi kerja adalah kekuatan pendorong dari dalam diri yang mendorong seseorang untuk bertindak, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku agar tujuan tertentu dapat tercapai.

Menurut Bandhu et al. (2024), motivasi merupakan dorongan psikologis yang memunculkan keinginan kuat dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas, disertai semangat dan tekad guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi berfungsi sebagai kekuatan pendorong yang mendorong individu untuk mengambil langkah proaktif dan berupaya mewujudkan tujuannya. Motivasi kerja

dapat dipahami sebagai kemauan individu untuk mengerahkan usaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang didorong oleh sejauh mana upaya tersebut mampu memenuhi kebutuhan pribadinya. Dalam konteks ini, motivasi tidak hanya mencerminkan kesiapan untuk bertindak, tetapi juga berkaitan erat dengan pertimbangan individu terhadap manfaat yang akan diperoleh sebagai hasil dari tindakan tersebut. Oleh karena itu, motivasi kerja berperan sebagai penggerak yang menghubungkan kepentingan organisasi dengan pemenuhan kebutuhan personal karyawan (Ponisciakova et al., 2023).

2.3.2 Teori Motivasi

Teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland terdiri atas tiga jenis kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, dan kekuasaan (dalam Robbins & Judge, 2019:233–235) sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan Pencapaian (*Need for Achievement*)

Kebutuhan ini merujuk pada dorongan individu untuk mencapai kinerja unggul, menghadapi tantangan, dan memenuhi standar yang tinggi. Seseorang dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung memilih tugas yang memiliki tingkat risiko moderat, menginginkan umpan balik atas hasil kerja, dan lebih suka mengandalkan usaha pribadi untuk meraih keberhasilan.

2. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan ini mengacu pada hasrat individu untuk memengaruhi, mengendalikan, atau mengarahkan perilaku orang lain. Individu yang memiliki dorongan kuat dalam aspek ini biasanya menyukai posisi yang memungkinkan mereka memiliki otoritas, serta cenderung tertarik pada peran yang memberikan pengaruh sosial atau pengambilan keputusan strategis.

3. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk menjalin hubungan yang dekat, harmonis, dan penuh rasa kebersamaan dengan orang lain. Individu dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih nyaman dalam lingkungan kerja yang mendukung, menghindari konflik, dan menghargai kerja sama tim

2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2023: 116-120), motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari dalam diri maupun lingkungan kerja karyawan:

a) Faktor Internal

Faktor intern dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yakni:

1. Keinginan untuk Bertahan Hidup

Setiap individu memiliki dorongan dasar untuk bertahan hidup. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia bersedia melakukan berbagai upaya, baik yang sederhana maupun kompleks. Keinginan untuk pemenuhan hidup mencakup aspek seperti:

- a. Mendapatkan penghasilan yang cukup.
- b. Memiliki pekerjaan yang stabil meskipun gaji yang diterima tidak terlalu besar.
- c. Keinginan untuk dapat memiliki.

2. Keinginan untuk Memiliki

Adanya dorongan untuk dapat memiliki menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja keras. Hal ini kita alami dalam kehidupan sehari-hari, keinginan yang kuat untuk memiliki sesuatu dapat mendorong individu terus berusaha.

3. Keinginan untuk Mendapatkan Penghargaan

Seseorang bekerja karena adanya keinginan untuk dihormati atau diakui oleh orang lain. Dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan ini, seseorang terdorong untuk bekerja lebih keras agar mereka mendapatkan penghasilan agar mencapai tujuan tersebut.

4. Keinginan untuk Memperoleh Pengakuan

Dorongan untuk diakui dapat tercermin melalui beberapa hal, antara lain:

- a. Penghargaan atas tercapainya yang telah diraih
- b. Kepemimpinan yang adil dan bijaksana
- c. Reputasi perusahaan yang dihormati oleh masyarakat

- d. Hubungan kerja yang harmonis dan solid antar rekan kerja maupun atasan.

5. Keinginan untuk Berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong individu untuk menggunakan kemampuannya untuk bekerja. Meskipun kadang metode yang digunakan kurang baik. Perusahaan sebaiknya menyediakan beberapa hal yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan, seperti:

- a. Hak otonomi;
- b. Memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan kritik dan saran;
- c. Menyediakan variasi dalam pekerjaan agar tidak monoton;
- d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

b) Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga mempunyai peranan sehingga seseorang dapat dorongan melakukan pekerjaan, yakni:

1. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dapat memengaruhi pekerjaan meliputi, fasilitas, kebersihan, alat kerja, serta hubungan baik antara karyawan dan atasan yang mendukung produktivitas.

2. Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang cukup akan membantu karyawan memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya, sekaligus mendorong mereka bekerja lebih baik. Sebaliknya, kompensasi yang kurang memadai dapat menurunkan motivasi dan kestabilan kerja.

3. Supervisi yang Baik

Pengawasan yang baik memberikan bimbingan dan motivasi. *Supervisor* yang adil dan bijak menciptakan suasana kerja positif, sedangkan yang arogan dapat merusak suasana kerja.

4. Adanya Jaminan Pekerjaan

Jaminan kerja yang jelas diberikan oleh perusahaan, seperti promosi dan pengembangan, dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, jika tidak ada ketidakpastian jaminan kerja dapat membuat karyawan keluar dari perusahaan.

5. Status dan Tanggung Jawab

Jabatan memberikan rasa dihargai, tanggung jawab, dan kewenangan yang memotivasi seseorang untuk bekerja lebih baik.

6. Aturan Fleksibel

Aturan yang fleksibel dan melindungi hak-hak karyawan dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja.

2.3.4 Dimensi Motivasi

Pengukuran dimensi motivasi menurut McClelland (1974) dalam Sutrisno (2023:128-129), terdapat tiga komponen dasar untuk dimensi yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, sebagai berikut:

a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need of Achievement*)

Dorongan internal untuk mencapai sukses, dengan mendambakan tanggung jawab personal, kesediaan mengambil risiko proporsional, serta mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need of Power*)

Kebutuhan untuk menguasai dan memberikan pengaruh terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan individu cenderung memedulikan perasaan orang lain.

c. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need of Affiliation*)

Keinginan untuk diakui, dihargai, berkembang, dan berpartisipasi dalam lingkungan sosial profesional. Kebutuhan akan kedekatan dan pengakuan menjadi motivasi utama dalam berinteraksi.

Dimensi Motivasi Kerja berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dalam buku Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia oleh (Priansa, 2016) motivasi kerja dapat dijelaskan melalui dua kelompok faktor utama:

a. Faktor Motivator

Merupakan unsur yang bersifat intrinsik dan berasal dari dalam diri individu, yang mendorong seseorang untuk berprestasi. Faktor ini mencakup aspek seperti sifat pekerjaan itu sendiri, pencapaian yang diraih, peluang untuk berkembang, kemajuan karier, serta pengakuan dari pihak lain.

b. Faktor Higienis (Pemeliharaan)

Merupakan unsur yang bersifat ekstrinsik, berasal dari luar diri individu, yang turut memengaruhi perilaku kerja. Faktor ini meliputi status dalam organisasi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, gaya kepemimpinan yang diterapkan, kebijakan organisasi, kondisi kerja, serta sistem imbalan yang berlaku

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Keberhasilan manajemen organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam menumbuhkan komitmen organisasional di antara karyawan. Tingkat komitmen ini memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan serta kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya sekadar loyalitas pasif karyawan terhadap organisasi, tetapi juga mencerminkan keterlibatan aktif, dimana karyawan sukarela berkontribusi demi tujuan yang hendak dicapai organisasi.

Menurut Yatento (2020), komitmen organisasi merupakan suatu sikap mencerminkan keinginan yang menjadi bagian dari organisasi serta berupaya secara maksimal dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan, semakin besar pula kontribusi yang diberikan untuk mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Yang dan Shiu (2023), komitmen organisasi dapat dipahami sebagai tingkat kekuatan hubungan seorang karyawan dalam mengidentifikasi diri, merasa terikat, dan merasakan kepuasan saat berpartisipasi di lingkungan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Menurut Ahsan dan Khalid (2024), komitmen organisasi juga tercermin dalam bentuk keterikatan penuh dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang diwujudkan melalui dedikasi serta rasa tanggung jawab dalam setiap aktivitas yang

dilakukan. Selanjutnya, menurut Yaakob et al. (2025), komitmen organisasi melibatkan identifikasi yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta loyalitas yang diwujudkan melalui partisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya menjadi indikator loyalitas, tetapi juga menggambarkan keterlibatan emosional, partisipasi aktif, dan rasa memiliki terhadap organisasi yang dapat menunjang keberhasilan jangka panjang.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Edison et al. (2016:225-226), faktor-faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi, sebagai berikut:

a. Faktor Logis

Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis seperti, memiliki posisi yang lebih baik, penghasilan, dan karena kurang adanya ketersediaan alternatif pekerjaan lain.

b. Faktor Lingkungan

Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasinya karena lingkungan kerja yang positif, apresiasi, peluang untuk berkembang, dan merasa dilibatkan pada tujuan organisasi.

c. Faktor Harapan

Karyawan mempunyai kesempatan untuk mendapatkan jenjang karir yang luas dan posisi yang lebih tinggi lewat sistem yang transparan.

d. Faktor Ikatan Emosional

Hubungan ikatan emosional karyawan seperti merasakan suasana kekeluargaan di dalam organisasi.

2.4.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1997, dikutip dalam Edison et al., 2016: 226) menyatakan terdapat tiga komponen komitmen karyawan/ karyawan:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif menggambarkan keterikatan emosional dan pemahaman mendalam karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi secara sukarela memilih untuk bertahan

dan aktif mendukung misi organisasi. Dimensi ini mencerminkan ikatan psikologis yang kuat, di mana individu merasa menjadi bagian integral dari organisasi dan mengalami rasa bangga terhadap keanggotaan mereka. Komitmen afektif juga berperan dalam memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar serta meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.

b. Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)

Komitmen kontinu didasarkan pada pertimbangan kerugian potensial yang mungkin dialami jika meninggalkan organisasi. Semakin lama karyawan berinteraksi dengan organisasi, semakin besar investasi yang telah dilakukan, baik dalam bentuk waktu, usaha, maupun hubungan sosial, sehingga meninggalkan organisasi akan mengakibatkan kehilangan yang signifikan. Dimensi ini mengacu pada persepsi biaya yang harus ditanggung jika memutuskan hubungan kerja, dan bertindak sebagai faktor pengikat yang bersifat pragmatis. Walaupun demikian, komitmen ini tidak selalu mencerminkan keterikatan emosional atau loyalitas, melainkan lebih kepada pertimbangan rasional atas konsekuensi yang dihadapi.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan rasa tanggung jawab moral dan kewajiban etis seorang karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa berkewajiban secara moral untuk melanjutkan hubungan kerja sebagai bentuk loyalitas dan penghargaan atas kesempatan yang telah diberikan organisasi. Dimensi ini menekankan pada nilai-nilai sosial dan norma yang mengikat individu untuk bertindak sesuai dengan harapan yang berlaku, sehingga karyawan tetap setia bukan semata karena manfaat pribadi, tetapi juga berdasarkan rasa kewajiban dan integritas.

Menurut (Robbins & Judge, 2019), komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen ini merupakan bentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi, yang tercermin dari keyakinan dan kesesuaian nilai pribadi dengan nilai yang dianut organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi biasanya merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi dan memiliki rasa bangga menjadi anggotanya.

b. **Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)**

Mengacu pada pertimbangan nilai ekonomi yang dirasakan karyawan jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen ini cenderung bertahan karena merasa akan mengalami kerugian, baik secara finansial maupun non-finansial, apabila keluar dari perusahaan.

c. **Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)**

Berasal dari perasaan wajib untuk tetap bertahan di organisasi atas dasar moral dan norma yang dianut. Karyawan dengan komitmen ini merasa memiliki tanggung jawab untuk terus bekerja di perusahaan karena alasan etika, loyalitas, atau rasa terutang budi.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan pada diri yang berbeda, tergantung pada nilai-nilai yang diyakini dan harapan yang dimiliki. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya. Meskipun belum terdapat keseragaman dalam definisi kepuasan kerja, banyak ahli telah mengemukakan pandangannya mengenai konsep tersebut. Namun demikian, seluruh definisi tersebut pada dasarnya mengandung makna inti yang serupa. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat direpresentasikan sebagai penilaian menyeluruh individu terhadap pengalaman dan kondisi kerja yang dialaminya.

Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang mencerminkan tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaannya secara menyeluruh. Konsep ini mencakup berbagai aspek, seperti sikap terhadap tugas pekerjaan, kondisi fisik tempat kerja, waktu kerja, kompensasi yang diterima, rasa

aman dalam pekerjaan, serta persepsi terhadap tantangan dan tekanan yang dihadapi di lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja gabungan beberapa aspek penting yang menggambarkan hubungan emosional dan pemikiran karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan (Lenihan et al., 2019)

Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana seseorang merasa senang atau puas atas pekerjaannya, terutama jika pekerjaan tersebut memenuhi nilai-nilai penting bagi individu tersebut. Artinya, tingkat kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh persepsi personal terhadap kesesuaian antara apa yang diharapkan dan apa yang benar-benar dialami dalam lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2019:46), kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang timbul dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan tersebut. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi cenderung merasa puas dan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Sehingga, kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap persepsi individu terhadap pekerjaan dan juga kinerja mereka di organisasi.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011:141), kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima faktor utama, yakni sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, yakni sejauh mana pekerjaan memberi tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.
2. Gaji, yakni kompensasi yang diterima, yang dinilai berdasarkan keadilan dan kecukupan sebagai imbalan atas kontribusi kerja.
3. Promosi, yakni peluang promosi yang mencerminkan kesempatan karyawan untuk maju dalam karier dan mendapatkan posisi yang lebih tinggi.
4. Pengawasan, yakni supervisi atau kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, termasuk sejauh mana atasan memberikan arahan dan dukungan.
5. Rekan kerja, yakni hubungan antar rekan kerja yang terbentuk melalui interaksi sosial yang positif dan kerja sama dalam lingkungan kerja.

2.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006:243), menyatakan terdapat lima dimensi mengenai kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Merasa suka dengan pekerjaan meskipun terkadang berlebihan.
- b. Sesuai dengan latar pendidikan, kemampuan, dan keahlian.
- c. Kepuasan terhadap kesempatan belajar dari pekerjaan.

2. Gaji/ Upah

Besarnya penghasilan yang diterima serta sejauh mana gaji tersebut dianggap adil jika dibandingkan dengan orang lain di organisasi. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Merasa bahagia dengan imbalan yang diterima.
- b. Besarnya gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja.
- c. Kepuasan atas bonus tambahan di luar gaji pokok yang diterima.

3. Kesempatan promosi

Peluang mendapatkan untuk naik jabatan atau mendapatkan posisi yang lebih tinggi dalam hierarki perusahaan memengaruhi kepuasan kerja secara beragam bergantung pada bentuk dan penghargaan yang diberikan. Promosi berbasis kinerja dan dengan kenaikan gaji lebih besar cenderung lebih memuaskan. Namun, dalam struktur organisasi modern, promosi tradisional semakin jarang, dan faktor seperti lingkungan kerja positif serta peluang pengembangan diri menjadi lebih penting bagi kepuasan kerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Adanya peluang untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan diri.
- b. Penilaian untuk promosi berdasarkan kualitas dan hasil kerja.

c. Merasa Optimis karena ada peluang untuk maju (Promosi).

4. Pengawasan

Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, berpusat pada karyawan, yakni diukur menurut bagaimana atasan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap karyawan, seperti memantau kinerja, memberi saran, dan berkomunikasi secara langsung. Kedua, partisipasi karyawan, yaitu sejauh mana atasan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- 1) Menerima instruksi kerja yang diberikan oleh pimpinan dengan baik.
- 2) Bantuan teknis dan arahan dari atasan.
- 3) Atasan tidak pernah membentak jika terjadi kesalahan.

5. Rekan Kerja

Hubungan antara rekan kerja yang kooperatif memengaruhi kepuasan kerja lewat interaksi dan hubungan antar anggota. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Ketika karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat untuk bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Memiliki keakraban yang baik dengan rekan kerja.
- b. Dukungan kerja dalam tim dalam memberikan saran, bantuan, dan dukungan saat dibutuhkan.
- c. Setiap tugas dapat diselesaikan dengan baik karena dukungan dari rekan kerja.

6. Suasana Kerja

Suasana kerja seperti rekan sekerja, kerja sama erat atau kondisi kerja yang mendukung seperti keadaan yang bersih, teratur, dan nyaman. Suasana yang nyaman cenderung memberikan semangat kerja yang tinggi sehingga kepuasan kerja juga dapat lebih tercapai. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kebersihan dan kenyamanan lingkungan kerja.
- b. Fasilitas kerja yang memadai.

- c. Kondisi lingkungan kerja telah memenuhi standar K3

Menurut Mangkunegara (2017:118), terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja, antara lain:

- a. Tingkat Pergantian Karyawan (*Turnover*)

Kepuasan kerja tinggi umumnya diikuti rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan, sedangkan kepuasan rendah cenderung meningkatkan *turnover*.

- b. Tingkat Ketidakhadiran (Absensi) Karyawan

Karyawan yang jarang hadir atau sering absen tanpa alasan yang jelas umumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Ketidakhadiran yang tidak terencana ini sering kali bersifat subjektif dan menjadi indikasi ketidaknyamanan terhadap pekerjaan.

- c. Usia Karyawan

Karyawan berusia lebih tua cenderung lebih mudah beradaptasi dan puas, namun ekspektasi yang tinggi dapat menurunkan kepuasan bila tidak terpenuhi.

- d. Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang menempati posisi atau jabatan dengan tingkat lebih tinggi biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan mereka yang berada pada tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Hal ini karena tingkat pekerjaan yang lebih tinggi sering kali memberikan tanggung jawab, kewenangan, dan peluang berkembang yang lebih luas.

- e. Ukuran Organisasi

Besar kecilnya organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja, sebab hal tersebut berkaitan dengan tingkat koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan dalam perusahaan.

2.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi sikap dan perilaku dalam dinamika ketenagakerjaan. Dalam konteks organisasi, keberadaan motivasi kerja tidak dapat dipisahkan dari pencapaian tujuan perusahaan maupun kepuasan individu. Menurut Saragih et al. (2020), motivasi adalah proses yang menjelaskan

kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi ini dapat bersumber dari keinginan, kebutuhan, maupun harapan, yang kesemuanya berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Peningkatan motivasi berpotensi signifikan dalam mendorong kepuasan kerja karyawan. Hal ini terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, jika ingin meningkatkan kepuasan kerja, salah satu yang harus diperhatikan adalah membangun motivasi yang tinggi (Sinambela, 2019:317).

Melalui teori motivasi dan kepuasan kerja, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian Tentama et al. (2020), mengungkapkan bahwa terdapat korelasi signifikan antara motivasi kerja dan tingkat kepuasan karyawan. Penelitian Safitri et al. (2022), mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan memerlukan motivasi kerja agar dapat mencapai kepuasan kerja. Penelitian Prayudi et al. (2023), mengungkapkan dalam penelitian mereka, bahwa motivasi kerja memiliki korelasi signifikan dengan tingkat kepuasan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Strategi peningkatan motivasi kerja dapat dilakukan dengan melalui pemberian apresiasi, pengembangan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif bagi produktivitas dan kreativitas karyawan. Penelitian Qomariah et al. (2022), mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Wau dan Purwanto (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen organisasi untuk menciptakan ekosistem kerja yang mampu mendorong motivasi, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan kontribusi maksimal dan kepuasan intrinsik bagi karyawan dalam sebuah organisasi.

2.7 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Keberlangsungan suatu organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran aktif setiap karyawan yang berada di dalamnya. Tingkat dedikasi dan loyalitas karyawan menjadi faktor penentu dalam mewujudkan sasaran organisasi secara menyeluruh. Komitmen karyawan pada organisasi sangatlah menentukan keberhasilan kinerja organisasi. Oleh karena itu, komitmen antara individu dan organisasi perlu dibangun dalam tingkat yang kuat serta diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sinambela, 2019:317). Menurut Wibowo (2022:419), komitmen menggambarkan sejauh mana individu merasa terhubung dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajer dianjurkan untuk meningkatkan kepuasan kerja guna mendorong komitmen yang lebih tinggi, karena dapat membantu produktivitas lebih tinggi.

Melalui teori komitmen organisasi dan kepuasan kerja, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, seperti pada penelitian Noor (2012) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Dharmawan et al. (2023), mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Hal tersebut dibuktikan dalam hasil penelitiannya, bahwa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seperti kesesuaian pekerjaan dengan keahlian, peluang pengembangan diri, dan kualitas hubungan dengan rekan kerja dalam membangun kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian dari Dewi dan Supartawan (2023), mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan dari penelitian tersebut, komitmen organisasi merupakan keteguhan karyawan terhadap organisasi melalui pengakuan tujuan dan upaya untuk menjadi bagian dari organisasi.

2.8 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan kerja secara simultan.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Angellika dan Masman (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ Jakarta. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Rahayu dan Dahlia (2023) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Ogan Komering Ulu, yang membuktikan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Mangkunegara dan Octorend (2015) di PT Dada Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur di Jakarta, yang menemukan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, (Ingsih et al., 2021) juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi karena adanya keterikatan emosional terhadap organisasi terbukti mengalami peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya turut mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa baik motivasi kerja maupun komitmen organisasi memiliki kontribusi penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. Keduanya saling melengkapi dan secara bersamaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, dilakukan pengujian terhadap hipotesis ketiga, yaitu untuk mengetahui apakah motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

2.9 Penelitian Terdahulu

2.9.1 Jurnal Nasional Terdahulu

Berikut merupakan kumpulan beberapa jurnal nasional dari penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

TABEL 2.1
Penelitian Terdahulu

JURNAL NASIONAL						
No.	Peneliti/ Tahun/ Jurnal	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Januar Wau dan Purwanto/ 2021/ Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM).	<i>The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study on</i>	- <i>Career Development (X₁)</i> - <i>Work Motivation (X₂)</i> - <i>Employee Performance (Y)</i>	Metode kuantitatif dengan teknik analisis data <i>Structural Equation Modeling (SEM).</i>	<i>Career Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Performance, Work Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job</i>	Penelitian sebelumnya menggunakan <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen dan <i>Job Satisfaction</i> sebagai mediasi,

		<i>Companies in MNC Studios)</i>	- <i>Job Satisfaction (Z)</i>		<i>Satisfaction dan Employee Performance, Job Satisfaction</i> memediasi hubungan <i>Career Development & Motivation</i> terhadap <i>Performance</i> .	sedangkan penelitian ini menggunakan Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen.
2.	Dinar Nur Affini dan Ngadino Surip/ 2018/ Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis.	Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> yang Berdampak Pada <i>Turnover Intentions</i>	- Kompensasi (X ₁) - Kepuasan Kerja (X ₂) - <i>Employee Engagement</i> (Y ₁) - <i>Turnover Intentions</i> (Y ₂)	Analisis deskriptif menggunakan metode kuantitatif.	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, <i>Employee Engagement, dan turnover Intentions</i> . Kepuasan Kerja berpengaruh pada <i>Employee Engagement</i> , tetapi tidak langsung pada	Penelitian sebelumnya menggunakan Kepuasan Kerja (X ₂) sebagai variabel independen, sementara penelitian ini dipakai menjadi variabel

					<i>Turnover Intentions. Employee Intentions</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Turnover Intentions.</i>	dependen (Y). Penelitian sebelumnya juga memakai dua variabel dependen, sedangkan penelitian ini hanya memakai satu.
3.	Nurul Qomariah, Lusiyati, Ni Nyoman Putu Martini, Nursaid/ 2022/ Jurnal Aplikasi Manajemen.	<i>The Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction</i>	- <i>Leadership Style (X₁)</i> - <i>Work Motivation (X₂)</i> - <i>Employee Performance (Y)</i>	Teknik analisis data dengan metode kuantitatif, dengan menggunakan metode statistik <i>Partial Least Square (PLS).</i>	<i>Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Performance, Work Motivation</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job</i>	Penelitian sebelumnya menggunakan empat variabel dan memakai <i>Job Satisfaction</i> sebagai variabel intervening, sedangkan

		<i>Intervening Variables</i>	- <i>Job Satisfaction (Z)</i>		<i>Satisfaction dan Employee Performance, Job Satisfaction</i> secara signifikan memediasi pengaruh <i>Leadership</i> dan <i>Work Motivation</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .	penelitian ini menggunakan tiga variabel dan menempatkan <i>Job Satisfaction</i> sebagai variabel dependen.
4.	Umi Lailla Safitri, Bambang Widagdo, Khusnul Rofida Novianti/ 2022/ Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan.	<i>The Influence of Work Motivation and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable</i>	- Motivasi Kerja Organisasi (X₁) - Beban Kerja (X₂) - Kinerja Kerja (Y) - Kepuasan Kerja (Z)	Metode kuantitatif, menggunakan teknik analisis data <i>Partial Least Square – Structural Equational Model (PLS-SEM)</i> .	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Beban Kerja tidak berpengaruh pada Kepuasan Kerja, tetapi berpengaruh signifikan pada Kinerja Karyawan. Sementara Motivasi	Perbedaan pada jumlah variabel yang digunakan, penelitian tidak memakai variabel tambahan (Z) sebagai perantara yang menghubungkan

					Kerja dan Kepuasan Kerja tidak berdampak pada Kinerja, serta Kepuasan Kerja tidak memediasi antar variabel.	antara variabel independen dan dependen.
5.	Ahmad Prayudi dan Imas Komariyah/ 2023/ Jurnal Visi Manajemen.	<i>The Impact of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Employee Job Satisfaction</i>	- <i>Work Motivation</i> (X₁) - <i>Job Environment</i> (X₂) - <i>Career Development</i> (X₃) - <i>Employee Job Satisfaction</i> (Y)	Metode kuantitatif, menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.	Perbedaan jumlah variabel, penelitian sebelumnya memakai tiga variabel independen, dengan (X ₁) dan (X ₂) yang tidak dipakai dalam penelitian ini.

2.9.2 Jurnal Internasional Terdahulu

Berikut merupakan kumpulan beberapa jurnal internasional dari penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

TABEL 2.2
Jurnal Internasional

JURNAL INTERNASIONAL						
No.	Peneliti/ Tahun/ Jurnal	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Jalal Hanaysha /2016/ <i>Procedia</i> - <i>Social and Behavioral Sciences</i> .	<i>Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on</i>	Metode kuantitatif, dengan teknik analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	- <i>Employee Engagement (X₁)</i> - <i>Work Environment (X₂)</i> - <i>Organizational Learning (X₃)</i> - <i>Organizational Commitment (Y)</i>	<i>Work Engagement, Work Environment, dan Organizational Learning</i> secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap <i>Organizational Commitment</i> .	Perbedaan pada jumlah variabel independen, penelitian sebelumnya mempunyai empat variabel, sementara penelitian ini ada tiga.

		<i>Organizational Commitment</i>				
2.	Tentama Fatwa, Subardjo, dan Lharasati Dewi/ 2020/ <i>International Journal of Scientific & Technology Research.</i>	<i>The Correlation between Work Motivation and Job Satisfaction on the Academic Staffs</i>	Metode kuantitatif, menggunakan teknik analisis meta-analisis, dengan korelasi <i>pearson's product moment.</i>	- <i>Work Motivation</i> (X) - <i>Job Satisfaction</i> (Y)	Adanya hubungan positif signifikan antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.	Perbedaan pada variabel independen, penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel Komitmen Organisasi seperti pada penelitian ini.
3.	Khahan Na-Nan, Suteeluck Kanthong, and Jamnean Joungrakul/ 2021/ <i>Journal of Open Innovation.</i>	<i>An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior Transmitted</i>	Metode kuantitatif, dengan menggunakan teknik <i>Structural Equation Modeling</i>	- <i>Self-Efficacy</i> (X₁) - <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y) - <i>Employee Engagement</i> (Z₁)	<i>Self-Efficacy</i> berpengaruh langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , hubungan ini dimediasi oleh tiga variabel: <i>Employee Engagement</i> ,	Perbedaan pada jumlah variabel, penelitian sebelumnya menggunakan variabel tambahan (Z) sebanyak tiga, sedangkan penelitian ini tidak.

	<i>Technology, Market, and Complexity.</i>	<i>through Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry</i>	(SEM), dengan Hayes Model 81.	- <i>Organizational Commitment (Z₂)</i> - <i>Job Satisfaction (Z₃)</i>	<i>Organizational Commitment, dan Job Satisfaction.</i>	
4.	Diana, Anis Eliyana, Dewi Susita, Vicky Aditya, dan Aisha Anwar/ 2021/ <i>Journal Problems and</i>	<i>Determining The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation, and Work</i>	Metode kuantitatif, dengan menggunakan teknik <i>Path analysis</i> .	- Kepuasan Kerja (X) - Motivasi Kerja (Z₁) - Komitmen Karyawan (Z₂) - Kinerja (Y)	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Komitmen Karyawan, dan Kinerja perawat. Motivasi Kerja dan Komitmen	Perbedaan pada penambahan variabel <i>Performance (Z)</i> , yang pada penelitian ini tidak digunakan.

	<i>Perspectives in Management.</i>	<i>Commitment on Nurse Performance Amidst Covid-19 Pandemic</i>			Karyawan signifikan memengaruhi Kinerja.	
5.	Fajar Gumilang Kokasih, Corry Yohana, dan Agung Wahyu Handuru/ 2024/ <i>International Journal of Earth Sciences and Human Constructions.</i>	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitments: A Meta-Analysis</i>	Metode meta-analisis.	- <i>Job Satisfaction</i> (X) - <i>Organizational Commitment</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif moderat antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja.	Perbedaan pada jumlah variabel, penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel independen Motivasi Kerja, yang seperti digunakan penelitian saat ini.

2.9.3 Skripsi Terdahulu

Berikut ini merupakan skripsi dari penelitian terdahulu pada Tabel 2.3 sebagai berikut.

TABEL 2.3
Skripsi Terdahulu

SKRIPSI						
No.	Peneliti/ Tahun/ Institut	Judul Penelitian	Variabel	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Marsha Adilla Rahmani/ 2024/ Universitas Telkom.	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Len Industri (Persero)	- <i>Work-Life Balance</i> (X1) - <i>Employee Engagement</i> (X2) - Kepuasan Kerja (Y).	Metode kuantitatif jenis penelitian deskriptif kausalitas, menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.	<i>Work-Life Balance</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> , sementara <i>Employee Engagement</i> tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	Perbedaan pada variabel independen, penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi sebagaimana

						digunakan dalam penelitian ini.
2.	Amalia Nur Rahmadani/ 2023/ Universitas Telkom.	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PERUMDA Air Minum (PDAM) Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu	Variabel X_1 : Pelatihan Variabel X_2 : Motivasi Kerja Variabel Y: Kinerja Karyawan	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang bersifat kausal, teknik analisis yang digunakan regresi linier berganda.	Pelatihan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan.	Perbedaan pada variabel dependen, pada penelitian sebelumnya menggunakan Kinerja Kerja, sedangkan penelitian ini menggunakan Kepuasan Kerja.
3	Syahla Friska Praticia Arifin/ 2024/ Universitas Telkom.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Staff Produksi PT. Silva Andia Utama	- Disiplin (X_1) - Motivasi Kerja (X_2) - Kepuasan Kerja (Y)	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang bersifat kausal, teknik analisis yang digunakan	Disiplin kerja serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Perbedaan pada variabel dependen pada penelitian sebelumnya (X_1) Disiplin kerja, sedangkan penelitian ini

				regresi linier berganda.		menggunakan variabel Motivasi kerja.
4	Ervina Azzahra/ 2024/ Universitas Telkom.	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Telekomunikasi Bogor	- Budaya Organisasi (X₁) - Komitmen Organisasi (X₂) - Kinerja Kerja (Y)	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan kausalitas. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan pada variabel dependen pada penelitian sebelumnya (X ₁) Budaya Organisasi dan variabel independen (Y) Kinerja kerja.
5	Tarisa Ayu Widiastuti/ 2023/	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan	- Budaya Organisasi (X₁)	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif	Perbedaan pada jumlah variabel, penelitian sebelumnya

	Universitas Telkom.	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Primaraya Solusindo Tangerang	- Komitmen Organisasi (X_2) - Kepuasan Kerja (X_3) - Kinerja Karyawan (Y).	kausalitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.	dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	menggunakan variabel independen Kinerja Karyawan, yang pada penelitian saat ini tidak digunakan.
--	---------------------	--	---	--	--	--

2.10 Kerangka Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:95) menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan Suatu model konseptual yang dirancang untuk menjelaskan hubungan antara teori dan faktor-faktor penting yang telah diidentifikasi dalam suatu penelitian. Kerangka berpikir yang baik mencakup hubungan antar variabel, yakni variabel independen dan dependen yang dijelaskan secara teoritis. Pada penelitian ini, variabel independen (variabel bebas) yang digunakan adalah Motivasi kerja, dan untuk variabel dependen (variabel terikat) adalah kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT Pindad (Persero).

Untuk variabel Motivasi Kerja, peneliti merujuk pada teori dari pendapat ahli, McClelland (1974) dalam Sutrisno (2023:128-129) terdapat tiga komponen dasar untuk dimensi yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan Prestasi (*Need of Achievement*)
2. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need of Power*)
3. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need of Affiliation*)

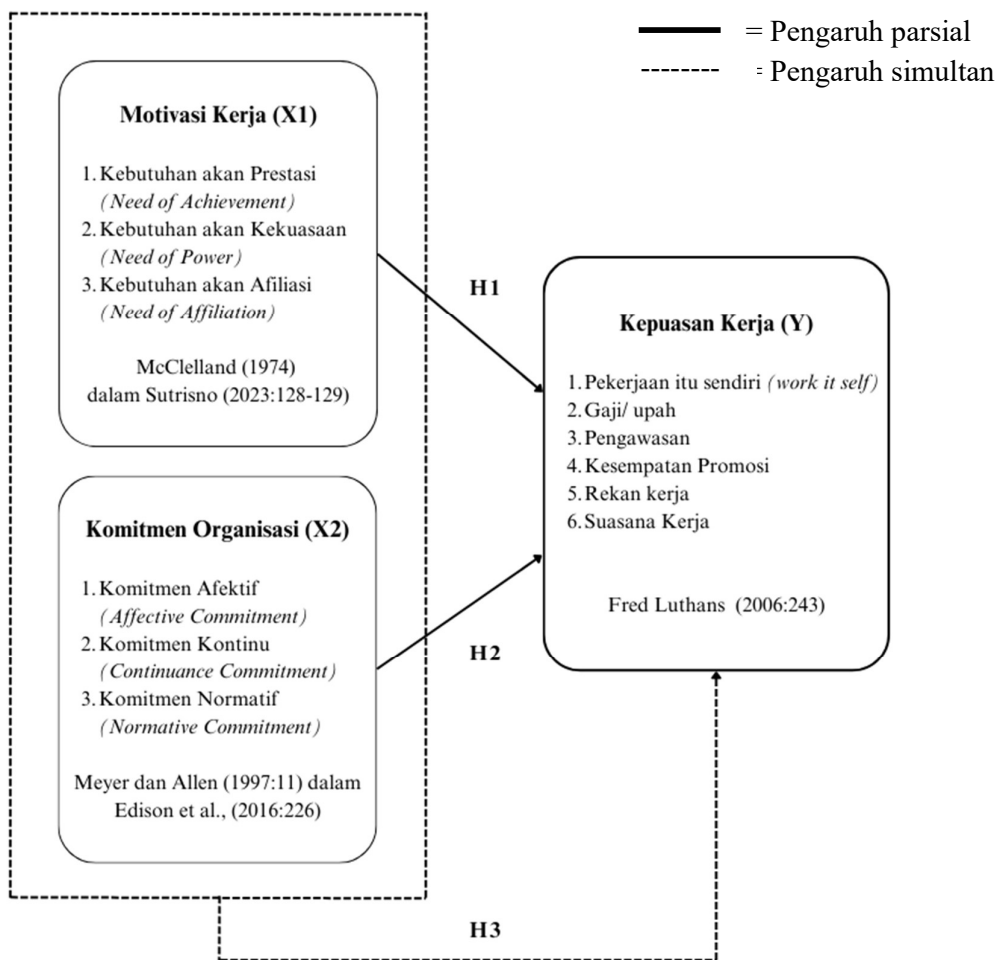
Untuk variabel Komitmen Organisasi, peneliti merujuk pada teori dari pendapat ahli, Meyer dan Allen (1997) dalam Edison et al. (2016:226) yang mengemukakan bahwa komitmen kerja mempunyai tiga dimensi, diantaranya:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
2. Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Kemudian untuk variabel Kepuasan Kerja, peneliti merujuk pada teori dari pendapat ahli, Luthans (2006:246), kepuasan suatu persepsi yang dirasakan karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai paling penting. Terdapat enam dimensi dalam mengukur kepuasan kerja, sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
2. Gaji/ upah
3. Pengawasan
4. Kesempatan Promosi
5. Rekan kerja
6. Suasana Kerja

Berdasarkan dari pemaparan yang dijelaskan oleh teori para ahli, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

2.11 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:134), hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah tersebut dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan merupakan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sehingga, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai bentuk jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum jawaban yang empiris.

Oleh karena itu, atas kerangka pemikiran yang telah diuraikan oleh penulis, maka hipotesis penelitian ini, yakni:

- a. H_1 : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)
- b. H_2 : Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)
- c. H_3 : Terdapat pengaruh secara simultan pada Motivasi Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Pindad (Persero) Bandung.

2.12 Ruang Lingkup Penelitian

2.12.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Pindad (Persero) Bandung, yang berlokasi di Jl. Terusan Gatot Subroto No.517, Sukapura, Kec. Kiaracondong, Kota Bandung, Jawa Barat 40285.

2.12.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai bulan Desember 2024 sampai dengan Juni 2025.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Menurut Sugiyono (2018:15) metode Kuantitatif merupakan suatu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Menurut Sudaryono (2017:69), metode Penelitian merupakan suatu cara atau prosedur untuk memperoleh pemecahan terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua, yaitu deskriptif dan kausal (eksplanatori). Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kondisi variabel penelitian berdasarkan data yang diperoleh. Tujuannya adalah untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti (Sangadji & Sophiah, 2010:21). Sedangkan menurut Silalahi (2018:96), analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan mengukur variabel, karakteristik dari suatu fenomena yang diteliti.

Sementara itu, pendekatan kausal digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel independen (motivasi kerja dan komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja), yang diolah melalui analisis regresi linier berganda. Penelitian kuantitatif, yang bersifat kausal berarti melihat hubungan variabel terhadap objek yang diteliti bersifat sebab dan akibat (kausal), sehingga dalam penelitiannya terdapat variabel independen dan dependen untuk dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2019).

3.2 Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

3.2.1 Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2018:55), variabel penelitian pada merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang dapat ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian diarik kesimpulannya. Konsep variabel penelitian dimaknai secara fundamental karena memiliki variasi yang dapat diamati dan ukur dalam konteks ilmiah. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga variabel utama, yaitu motivasi kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas (independen), serta kepuasan kerja sebagai variabel terikat (dependen). Penjelasan mengenai masing-masing variabel dapat dilihat sebagai berikut:

a. Variabel Independen

1. Motivasi Kerja

Variabel Motivasi Kerja terdapat tiga dimensi, sebagai berikut:

- a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need of Achievement*)
- b. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need of Power*)
- c. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need of Affiliation*)

2. Komitmen Organisasi (X_2)

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
- b. Komitmen Kontinu (*Continuance Commitment*)
- c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

b. Variabel Dependen

Menurut Sinambela dan Sinambela (2021:87), terdapat beberapa istilah untuk sebutan variabel dependen, seperti, variabel *output*, kriteria, dan konsekuensi. Namun, dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat, yaitu variabel yang dipengaruhi atau merupakan akibat dari adanya variabel bebas. Pada penelitian ini, variabel terikat adalah Kepuasan Kerja (Y) yang terdiri dari enam dimensi, sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- b. Gaji/ upah
- c. Kesempatan Promosi

- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja
- f. Suasana kerja

c. Variabel Operasional

TABEL 3.1
OPERASIONAL VARIABEL

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	No. Item
Motivasi Kerja (X₁) McClelland (1974) dalam Sutrisno (2023:128-129)	Kebutuhan akan Prestasi (<i>Need of Achievement</i>)	Mendapatkan pujian dari atasan.	Ordinal	1
		Mempunyai kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan.	Ordinal	2
		Konsisten dalam menjalankan pekerjaan.	Ordinal	3
	Kebutuhan akan Kekuasaan (<i>Need of Power</i>)	Keberanian mengambil keputusan terkait pekerjaan.	Ordinal	4
		Posisi kerja menambah semangat dalam bekerja.	Ordinal	5
		Saling menghormati antar rekan di tempat kerja.	Ordinal	6
		Mampu menyelesaikan pekerjaan dalam tim.	Ordinal	7

	Kebutuhan akan Afiliasi (<i>Need of Affiliation</i>)	Aktif dalam kegiatan penting.	Ordinal	8
		Penyesuaian diri di lingkungan kerja.	Ordinal	9
Komitmen Organisasi (X₂) Meyer dan Allen (1997) dalam Edison et al. (2016:226)	Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	Mampu untuk menyelesaikan permasalahan di perusahaan.	Ordinal	10
		Merasa bahwa perusahaan merupakan bagian keluarga.	Ordinal	11
		Memiliki komitmen yang tinggi untuk tetap bertahan di organisasi.	Ordinal	12
	Komitmen Kontinu (<i>Continuance Commitment</i>)	Sulit untuk meninggalkan perusahaan.	Ordinal	13
		Merasa mendapatkan keuntungan di perusahaan.	Ordinal	14
		Merasa kesulitan mendapatkan pekerjaan lain.	Ordinal	15
	Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	Memberikan kontribusi terhadap perusahaan.	Ordinal	16
		Rasa loyalitas terhadap organisasi.	Ordinal	17

		Tidak meninggalkan perusahaan secara tidak jelas.	Ordinal	18
Kepuasan Kerja (Y) Luthans (2006:243)	Pekerjaan itu sendiri (<i>Work itself</i>)	Merasa suka dengan pekerjaan meskipun terkadang berlebihan.	Ordinal	19
		Karyawan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.	Ordinal	20
		Kepuasan terhadap kesempatan belajar dari pekerjaan.	Ordinal	21
	Gaji/ Upah	Merasa bahagia dengan imbalan yang diterima.	Ordinal	22
		Gaji saat ini sudah memenuhi ekspektasi.	Ordinal	23
		Merasa puas dengan pemberian hadiah atau bonus yang diberikan diluar gaji.	Ordinal	24
	Kesempatan Promosi	Kepuasan terhadap sistem promosi.	Ordinal	25
		Karyawan termotivasi untuk mendapatkan kesempatan promosi.	Ordinal	26
		Merasa optimis karena ada peluang untuk maju (promosi).	Ordinal	27

	Pengawasan	Menerima instruksi kerja yang diberikan oleh atasan dengan baik.	Ordinal	28
		Atasan akan memberikan koreksi dengan cara yang baik.	Ordinal	29
		Atasan tidak pernah membentak jika terjadi kesalahan.	Ordinal	30
	Rekan Kerja	Hubungan yang akrab dengan rekan kerja.	Ordinal	31
		Kepuasan terhadap bantuan dari rekan kerja.	Ordinal	32
		Setiap tugas dapat diselesaikan dengan baik karena dukungan dari rekan kerja.	Ordinal	33
	Kondisi Kerja	Menikmati lingkungan pekerjaan.	Ordinal	34
		Merasa nyaman dengan pekerjaan.	Ordinal	35
		Merasa bersalah jika meninggalkan kantor.	Ordinal	36

Sumber: Data Olahan Penulis (2024)

3.2.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut ketika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data

kuantitatif (Sugiyono, 2019:145). Pada penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert*. Menurut Sugiyono (2018:152), *skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

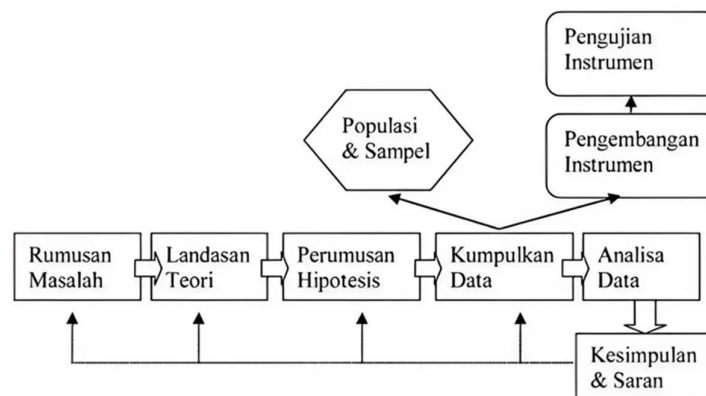
TABEL 3.2
INSTRUMEN SKALA LIKERT

Keterangan	Skala
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2018:153)

3.3 Tahapan penelitian

Proses penelitian yang dilakukan dapat dilihat secara jelas melalui gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Tahapan Penelitian

Sumber: Sugiyono (2019: 58)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sinambela dan Sinambela (2021), populasi merupakan kumpulan objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik khusus yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari untuk ditarik kesimpulannya. Secara rinci, lingkup populasi sangat luas dan tidak hanya sebatas pada manusia, tetapi dapat mencakup seperti benda-benda alam, objek maupun subjek yang relevan dengan penelitian. Sementara itu, menurut Trisliatanto (2020:271), mendefinisikan populasi sebagai jumlah keseluruhan dari satuan atau individu yang karakteristiknya hendak diteliti, yang dapat berupa individu, institusi, maupun benda. Populasi merupakan totalitas dari seluruh objek atau subjek penelitian yang datanya diperoleh melalui perhitungan ataupun pengukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Pada penelitian ini, populasinya merupakan karyawan tetap pada PT Pindad (Persero) Bandung yang berjumlah 1.462 karyawan.

TABEL 3.3

JUMLAH KARYAWAN TETAP PT PINDAD (PERSERO) 2024

No.	Divisi	Jumlah
1.	Divisi Akuntansi & Keuangan Korporat	46
2.	Divisi Alat Berat	36
3.	Divisi Human Capital Management	56
4.	Divisi Infrastruktur Perhubungan	29
5.	Divisi Inovasi & Pengembangan Produk	74
6.	Divisi Kendaraan Khusus	205
7.	Divisi Maintenance Repair Overhaul	246
8.	Divisi Manajemen Risiko & Perencanaan Perusahaan	22
9.	Divisi Mining Service	39
10.	Divisi Pemasaran Penjualan & Pengembangan Bisnis	33
11.	Divisi Pengamanan	42
12.	Divisi Penjaminan Mutu & K3LH	122
13.	Divisi Rantai Pasok	46

14.	Divisi Senjata	329
15.	Divisi Teknologi Informasi	30
16.	Project Management Office (MV3)	16
17.	Satuan Pengawasan Intern	17
18.	Sekretaris Perusahaan	33
Total		1.462

Sumber: Data Internal Perusahaan

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018:131), dalam penelitian kuantitatif, sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila dalam suatu populasi berjumlah besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari jumlah populasi tersebut. Sehingga, sampel yang diambil harus benar-benar representatif (mewakili) dari populasi secara keseluruhan.

Berdasarkan jumlah populasi yang telah diketahui dalam penelitian ini, perhitungan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin, yaitu:

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

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang diperlukan

N = Jumlah populasi

e = Tingkat kesalahan sampel (*sampling error*)

$$n = \frac{1.462}{1 + 1.462(0,05)^2}$$

$$n = 314,07$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus Slovin pada tingkat kepercayaan 95%, jumlah sampel yang diperoleh seharusnya adalah 314,07 dan dibulatkan menjadi 314 responden. Namun, karena adanya keterbatasan waktu dan kendala dari pihak perusahaan saat proses pengambilan data, jumlah sampel akhir yang berhasil dihimpun untuk penelitian ini adalah sebanyak 258 responden.

Pada penelitian sosial, jarang sekali ditemukan variabel yang homogen. Sehingga untuk memperoleh presisi yang tinggi dalam pengambilan sampel variabel yang keadaannya heterogen, diupayakan menjadi relatif homogen dengan melakukan stratifikasi terhadap populasi menjadi beberapa sub atau lapisan. Untuk mengalokasikan satuan sampling ke dalam strata yang dapat digunakan dengan metode *proportionate stratified random sampling* yang merupakan salah satu bentuk probability sampling. Dalam teknik ini, populasi dibagi ke dalam beberapa strata berdasarkan karakteristik tertentu, kemudian sampel diambil secara acak dari setiap strata secara proporsional sesuai dengan ukuran masing-masing strata dalam populasi. Proses pengambilan jumlah sampel per strata dihitung dengan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan:

n_i = jumlah anggota sampel stratum

N_i = jumlah anggota populasi menurut stratum

N = jumlah anggota populasi seluruhnya

n = jumlah anggota sampel seluruhnya

Penjabaran jumlah sampel yang akan dipilih berdasarkan departemen yang ada pada PT Pindad (Persero) ialah sebagai berikut:

TABEL 3.4
JUMLAH SAMPEL KARYAWAN PT PINDAD (PERSERO)

No.	Divisi	Populasi	Alokasi Proporsional	Sampel Ideal	Sampel Aktual
1.	Divisi Akuntansi & Keuangan Korporat	46	$(46/1.462) \times 314$	10	10
2.	Divisi Alat Berat	36	$(36/1.462) \times 314$	8	8
3.	Divisi Human Capital Management	56	$(56/1.462) \times 314$	12	12

4.	Divisi Infrastruktur Perhubungan	29	$(29/1.462) \times 314$	6	7
5.	Divisi Inovasi & Pengembangan Produk	74	$(74/1.462) \times 314$	16	17
6.	Divisi Kendaraan Khusus	205	$(205/1.462) \times 314$	45	28
7.	Divisi Maintenance Repair Overhaul	246	$(246/1.462) \times 314$	54	50
8.	Divisi Manajemen Risiko & Perencanaan Perusahaan	22	$(22/1.462) \times 314$	5	7
9.	Divisi Mining Service	39	$(39/1.462) \times 314$	9	9
10.	Divisi Pemasaran Penjualan & Pengembangan Bisnis	33	$(33/1.462) \times 314$	7	7
11.	Divisi Pengamanan	42	$(42/1.462) \times 314$	9	9
12.	Divisi Penjaminan Mutu & K3LH	122	$(122/1.462) \times 314$	27	20
13.	Divisi Rantai Pasok	46	$(46/1.462) \times 314$	10	10
14.	Divisi Senjata	329	$(329/1.462) \times 314$	73	47
15.	Divisi Teknologi Informasi	30	$(30/1.462) \times 314$	7	7
16.	Project Management Office (MV3)	16	$(16/1.462) \times 314$	4	4

17.	Satuan Pengawasan Intern	17	$(17/1.462) \times 314$	4	3
18.	Sekretaris Perusahaan	33	$(2/1.462) \times 314$	7	3
Total		1.462		314	258

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 258 responden. Jumlah tersebut diperoleh berdasarkan perhitungan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dari total populasi sebesar 1.462 karyawan yang tersebar di seluruh divisi PT Pindad (Persero) Bandung. Namun, dalam proses pelaksanaan pengambilan data, terdapat tantangan administratif dan teknis dari pihak perusahaan yang berdampak pada keterbatasan akses terhadap beberapa karyawan. Oleh karena itu, jumlah sampel akhir disesuaikan dengan kondisi di lapangan, tetapi tetap mengacu pada proporsi yang telah ditetapkan berdasarkan masing-masing strata divisi. Dengan demikian, keterwakilan tiap divisi tetap terjaga secara proporsional dan hasil penelitian tetap dapat dikatakan representatif terhadap populasi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Data Primer

Menurut Sudaryono (2017:205), data primer merupakan data yang dikumpulkan dalam penelitian secara langsung dari sumber aslinya, yang mencakup metode seperti angket, observasi, wawancara, tes, analisis dokumen, dan lainnya. Metode pengumpulan data primer ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang spesifik dan relevan dengan topik penelitian. Keunggulan utama dari data primer ialah keaslian informasi dan data yang diperoleh. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan kuesioner.

3.5.2 Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2018:213), menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data yang bersumber secara tidak langsung dapat memberikan data kepada pengumpul

data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan sumber yang berasal dari sumber *website* resmi perusahaan dan data internal perusahaan. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari *website* resmi Pindad dan data internal yang tersedia. Penggunaan data sekunder ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang relevan yang agar lebih efisien sehingga menghemat waktu untuk pengumpulan data langsung.

3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.6.1 Uji Validitas

Validitas atau kesahihan merujuk pada sejauh suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya dengan tepat dan cermat. Menurut Sudaryono (2017:301) validitas berkaitan dengan kemampuan alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur untuk menunjukkan tingkat keakuratan dan ketepatan dalam melaksanakan fungsinya. Sedangkan menurut Trisliatanto (2020:266) validitas didefinisikan sebagai sejauh mana instrumen dapat merekam atau mengukur apa yang dimaksudkan untuk direkam atau diukur. Rumus yang digunakan peneliti untuk melakukan uji validitas konstruk dengan teknik korelasi *product moment*, yakni:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = r_{hitung}

n = jumlah responden

x = skor variabel (jawaban responden)

y = skor total dari variabel (jawaban responden)

Dalam penelitian ini, uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk teoretis dari masing-masing variabel, yaitu motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Penilaian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan korelasi *Pearson Product Moment*. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Uji

validitas dilakukan terhadap 30 responden yang dipilih secara acak, sebagai sampel uji coba sebelum menyebarkan kuesioner utama kepada seluruh populasi penelitian. Dengan jumlah responden sebanyak 30 orang dan taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), maka nilai r tabel yang dijadikan acuan adalah sebesar 0,361. Item pernyataan yang memiliki nilai r hitung $\geq 0,361$ dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian lanjutan.

TABEL 3.5
HASIL UJI VALIDITAS

Variabel	No. Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Motivasi Kerja (X ₁)	1	0,627	0,361	Valid
	2	0,572	0,361	Valid
	3	0,472	0,361	Valid
	4	0,675	0,361	Valid
	5	0,505	0,361	Valid
	6	0,750	0,361	Valid
	7	0,562	0,361	Valid
	8	0,751	0,361	Valid
	9	0,784	0,361	Valid
Komitmen Organisasi (X ₂)	10	0,470	0,361	Valid
	11	0,465	0,361	Valid
	12	0,782	0,361	Valid
	13	0,697	0,361	Valid
	14	0,769	0,361	Valid
	15	0,853	0,361	Valid
	16	0,613	0,361	Valid
	17	0,788	0,361	Valid
	18	0,662	0,361	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	19	0,742	0,361	Valid
	20	0,667	0,361	Valid
	21	0,708	0,361	Valid

	22	0,563	0,361	Valid
	23	0,661	0,361	Valid
	24	0,724	0,361	Valid
	25	0,749	0,361	Valid
	26	0,764	0,361	Valid
	27	0,762	0,361	Valid
	28	0,566	0,361	Valid
	29	0,720	0,361	Valid
	30	0,641	0,361	Valid
	31	0,540	0,361	Valid
	32	0,730	0,361	Valid
	33	0,484	0,361	Valid
	34	0,540	0,361	Valid
	35	0,641	0,361	Valid
	36	0,622	0,361	Valid

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 3.5 di atas, disimpulkan bahwa dari keseluruhan item pernyataan dalam penelitian ini memiliki korelasi yang lebih dari nilai r tabel 0,361 yang didapat dari jumlah responden yaitu $n = 30$ responden dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) dan dinyatakan valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Suryani dan Hendrayadi (2015), reliabilitas suatu tes merujuk pada derajat stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi. Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat seberapa stabil dan konsisten skor yang diperoleh seseorang jika diperiksa kembali dengan tes yang sama pada kesempatan yang berbeda. Beberapa teknik yang sering digunakan untuk menguji reliabilitas adalah stabilitas pengukuran yang dapat diperoleh melalui *test-retest*, *equivalen*, *gabungan*, dan konsistensi ukuran yang diperoleh melalui reliabilitas belah dua (*split-half*), koefisien alpha, dan reliabilitas antar skor. Menurut (Sedarmayanti & Hidayat, 2011), teknik *Alpha Cronbach* digunakan untuk mengukur reliabilitas jika jawaban yang diberikan

responden dalam berbentuk skala, (misalnya skala 1–3, 1–5, atau 1–7), serta interpretasi penilaian sikap. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) lebih dari 0,60.

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan berdasarkan data kuesioner yang dianalisis menggunakan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics versi 29 for Windows*, dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Kuesioner tersebut digunakan untuk mengukur konstruk variabel penelitian, sehingga setiap item perlu diuji terlebih dahulu guna memastikan kelayakannya sebagai alat ukur yang valid.

TABEL 3.6
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Motivasi Kerja	0,809	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,846	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,912	Reliabel

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 3.6 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap instrumen pengukuran pada variabel Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja memenuhi syarat reliabilitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner ini tergolong reliabel dan layak digunakan dalam penelitian.

3.7 Teknik Analisi Data

3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2018:226) statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Statistik deskriptif menawarkan pendekatan dalam menganalisis data penelitian yang mencakup berbagai teknik penyajian dan pengukuran. Metodenya dalam memvisualisasikan data melalui tabel, grafik, dan

diagram, serta melakukan perhitungan statistik. Penelitian ini juga menggunakan metode regresi linier berganda yang memiliki lima pilihan jawaban, penelitian dapat mengeksplorasi antar variabel secara sistematis dan mendalam.

Menurut analisis deskriptif bertujuan untuk mengorganisasi dan menganalisis data numerik sehingga dapat memberikan gambaran secara teratur, ringkas, dan jelas, mengenai suatu fenomena, serta peristiwa atau keadaan. Dengan demikian, analisis deskriptif membantu dalam menarik kesimpulan yang tepat berdasarkan data yang didapat. Pada penelitian ini mengukur setiap jawaban memiliki skor (1) untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), (2) untuk jawaban tidak setuju (TS), (3) untuk jawaban Cukup Setuju (CS), (4) untuk jawaban Setuju (S), dan (5) untuk jawaban Sangat Setuju (SS). Kemudian dari seluruh hasil responden terdapat kriteria penilaian untuk setiap item atau pernyataan. Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam melakukan penilaian:

Nilai Kumulatif adalah jumlah dari setiap butir pernyataan yang merupakan hasil jawaban dari seluruh responden,

1. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya lalu dikalikan dengan 100%.
2. Jumlah seluruh responden adalah 258 karyawan, dengan nilai skala pengukuran yaitu 5 dan skala pengukuran terkecilnya adalah 1, sehingga didapatkan nilai sebagai berikut:

Jumlah kumulatif terbesar adalah $314 \times 5 = 1.570$.

Jumlah kumulatif terkecil adalah $314 \times 1 = 314$

3. Menghitung nilai persentase terbesar dan terkecil, sehingga dapat diperoleh:

Nilai persentase terbesar adalah $\frac{1.570}{314} \times 100\% = 100\%$

Nilai persentase terkecil = $\frac{314}{1.570} \times 100\% = 20\%$

4. Menghitung nilai rentang antara persentase terbesar dan terkecil, sehingga diperoleh:

Nilai rentang = Persentase terbesar – Persentase terkecil

Nilai rentang = $100\% - 20\% = 80\%$

5. Jumlah nilai interval persentase, sehingga diperoleh:

Nilai interval persentase = Rentang : 5 (skala pengukuran)

Nilai interval persentase = $(80\% : 5) = 16\%$

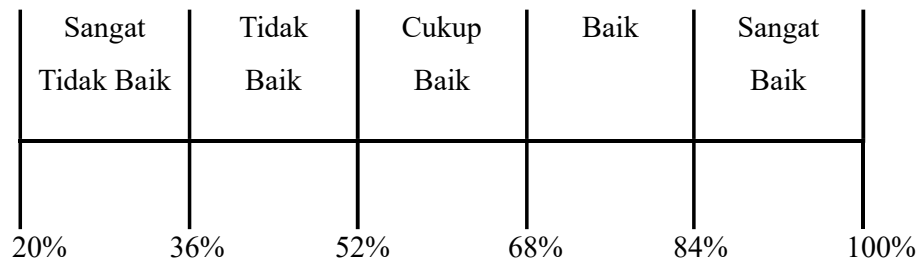
6. Kriteria interpretasi skor interval dengan jumlah 16% dapat dilihat pada Tabel 3.7 berikut:

Tabel 3.7
KRITERIA INTERPRETASI SKOR

No	Persentase	Kriteria Penilaian
1	20% - 36%	Sangat Tidak Baik
2	>36% - 52%	Tidak Baik
3	>52% - 68%	Cukup Baik
4	>68% - 84%	Baik
5	>84% - 100%	Sangat Baik

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pada hasil yang didapatkan dari kriteria interpretasi nilai variabel, dapat dilihat pada garis kontinum yang seperti pada gambar 3.2 berikut:



Gambar 3.2 Garis Kontinum Kriteria Penilaian

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Perhitungan skor total untuk setiap indikator pada variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Skor Total = $(\text{Jumlah responden sangat setuju} \times 5) + (\text{Jumlah responden setuju} \times 4) + (\text{Jumlah responden cukup setuju} \times 3) + (\text{Jumlah responden tidak setuju} \times 2) + (\text{Jumlah responden sangat tidak setuju} \times 1)$.

- b. Skor Ideal = Diumpamakan seluruh responden menjawab sangat setuju $\times$ Jumlah responden.
- c. Klasifikasi kategori (%) = $\frac{Skor\ Total}{Skor\ Ideal} \times 100\%$

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Method of Succeseived Internal (MSI)

Method of Successive Interval adalah teknik pengolahan data yang sangat berguna dalam penelitian, terutama ketika kita menghadapi data berbentuk ordinal seperti hasil kuesioner skala Likert. Prinsip dasarnya adalah mengubah data yang awalnya berjenjang (ordinal) menjadi data yang memiliki jarak yang terukur (interval). Menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2011:55), *Method of Successive Interval* (MSI) prosedur metodologis yang digunakan untuk meningkatkan level pengukuran data dari tingkat ordinal ke tingkat interval.

3.9 Uji Asumsi Klasik

Menurut Nugroho dan Haritanto (2022:156), pengujian asumsi klasik regresi diperlukan untuk mengidentifikasi apakah terdapat penyimpangan seperti heterokedastisitas, multikolinieritas, dan autokorelasi. Uji asumsi klasik dilakukan sebelum analisis regresi agar hasil estimasi yang diperoleh benar-benar valid. Menurut Sudrajat (1998, dikutip dalam Nugroho & Haritanto, 2022:156), model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias (*Unbias Estimator*), jika memenuhi beberapa syarat:

- a. Tidak terdapat gejala heterokedastisitas, artinya varians error bersifat konstan.
- b. Tidak terdapat multikolinieritas, artinya tidak ada korelasi yang tinggi antar variabel independen.
- c. Tidak terdapat autokorelasi, artinya tidak ada korelasi antar error dalam model regresi.

3.9.1 Uji Normalitas Data

Menurut Nugroho dan Haritanto (2022:85), uji normalitas bertujuan untuk menentukan apakah data yang diperoleh memiliki distribusi yang mendekati normal, sehingga data tersebut dapat dipakai dalam statistik parametrik. Apabila data tersebut ternyata tidak mengikuti distribusi normal, maka metode statistik non-

parametrik menjadi alternatif yang akan digunakan. Uji normalitas dilakukan untuk mengukur perbandingan antara data aktual dengan distribusi normal yang memiliki nilai rata-rata dan simpangan baku yang sama dengan data tersebut. Dengan demikian, uji ini membantu memastikan kecocokan data terhadap asumsi statistik untuk memilih teknik analisis yang sesuai.

3.9.2 Uji Heteroskedastitas

Menurut Sujarweni dan Utami (2023:144), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah terjadi perbedaan varian residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. uji heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari observasi ke observasi lainnya.

3.9.3 Uji Multikolinieritas

Menurut Sujarweni dan Utami (2023:143), uji multikolinieritas diperlukan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan antar variabel independen dalam suatu model. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu, uji ini juga menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Nugroho dan Harianto (2022:167), untuk mendeteksi kemungkinan adanya multikolinieritas, umumnya dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan VIF pada hasil regresi linier. Metode pengambilan keputusan, yaitu jika nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan VIF kurang dari 10, maka tidak terdapat multikolinieritas.

3.9.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Siregar (2013:301), regresi berganda merupakan alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa yang akan datang berdasarkan pada masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas terhadap jumlah variabel tidak bebas. Penerapan metode regresi berganda ialah jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu yang memengaruhi satu variabel tidak bebas. Sujarweni dan Utami (2023:123), Jika menggunakan uji regresi linier berganda, maka data harus berdistribusi normal dan harus bebas uji heteroskedastisitas, multikolinieritas, dan autokorelasi (data sekunder). Untuk data

primer, data harus berdistribusi normal dan harus bebas uji heterokedastisitas, multikolinieritas. Bentuk umum dari rumus regresi linier berganda, adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan:

- Y = variabel terikat
X₁ dan X₂ = variabel bebas I dan II
a = konstanta
b₁ dan b₂ = koefisien regresi

3.10 Pengujian Hipotesis

Menurut Nugroho dan Haritanto (2022:92), pengujian hipotesis bukanlah dimaksudkan untuk menentukan apakah hipotesis yang disusun itu benar atau tidak, melainkan hanya menerima atau menolak hipotesis. Menurut Santoso (2018:75), tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk menguji apakah data dari sampel yang ada sudah cukup kuat untuk menggambarkan populasinya. Untuk melakukan uji beda, terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan:

- a. Menentukan Ho dan Hi, yang pada prinsipnya adalah menguji karakteristik populasi berdasarkan informasi yang diterima dari suatu sampel.
- b. Menentukan tingkat signifikansi (α), yaitu probabilitas kesalahan menolak hipotesis yang ternyata benar. Jika dikatakan $\alpha = 5\%$, berarti risiko kesalahan mengambil keputusan adalah 5%. Jika dikatakan $\alpha = 10\%$, berarti risiko kesalahan mengambil keputusan adalah 10%. Pada penelitian ini, menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.
- c. Menentukan apakah akan dilakukan uji satu sisi atau dua sisi.
 1. Uji Dua sisi pada pernyataan Ho dan Hi yang hanya mengandung ketidaksamaan.
 2. Uji satu sisi pada pernyataan Ho dan Hi yang mengandung ketidaksamaan yang mengarah pada kriteria tertentu.
 3. Menentukan statistik tabel dan statistik uji. Jika alat analisis merupakan *t-test*, maka yang harus dicari adalah t tabel dan t hitung.

4. Menyusun kesimpulan berdasarkan perhitungan t tabel dan t hitung.

3.10.1 Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Menurut Ghazali (2017:57), uji-t pada umumnya bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel independen lainnya konstan. Jika asumsi normalitas data terpenuhi, maka uji t dapat digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi parsial. Sementara itu, menurut Kesumawati et al., (2017:136) uji-t bertujuan untuk membandingkan apakah rata-rata dari dua populasi atau lebih memiliki perbedaan secara signifikan. Namun dalam konteks penelitian ini, uji t difokuskan pada pengujian pengaruh parsial setiap variabel independen terhadap variabel dependen.

3.10.2 Uji F (Simultan)

Menurut Nugroho dan Haritanto (2022:150), uji-f digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Menurut Ghazali (2017:56), uji-f digunakan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan sudah layak atau tidak, dengan cara melihat pengaruh seluruh variabel independen secara keseluruhan. Hipotesis pengujiannya sebagai berikut:

- a. $H_0 = 0$ artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.
- b. $H_0 \neq 0$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

3.10.3 Koefisien Determinasi

Menurut Supardi (2013:188), koefisien determinasi disimbolkan dengan r^2 . Nilai ini untuk menyatakan proporsi variasi secara keseluruhan dalam nilai variabel dependen yang dapat diterangkan atau diakibatkan oleh hubungan linier dengan variabel independen, kemudian sisanya akan diterangkan oleh variabel lain. Analisis r^2 (r Square) atau koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di PT Pindad Tbk di Bandung yang berlokasi di Jl. Terusan Gatot Subroto No.517, Sukapura, Kec. Kiaracondong, Kota Bandung, Jawa Barat 40285. Objek dalam penelitian ini merupakan karyawan PT Pindad dengan jumlah sebanyak 258 karyawan. Kuesioner ini dianggap sah jika pernyataan dalam kuesioner seluruhnya dan pada setiap pernyataan hanya ada satu jawaban. Berikut ini merupakan tampilan rincian penyebaran kuesioner, yaitu:

TABEL 4.1
RINCIAN HASIL KUESIONER PENELITIAN

Kualifikasi Kuesioner	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	258
Jumlah kuesioner tidak sah	0
Jumlah kuesioner sah	258

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, jumlah kuesioner yang disebar 258 kuesioner. Kemudian, untuk kuesioner yang kembali dan juga dianggap sah adalah sebanyak 258 kuesioner. Dengan demikian, seluruh data dari 258 responden inilah yang kemudian digunakan dalam tahap analisis karakteristik responden dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini.

4.2 Karakteristik Responden

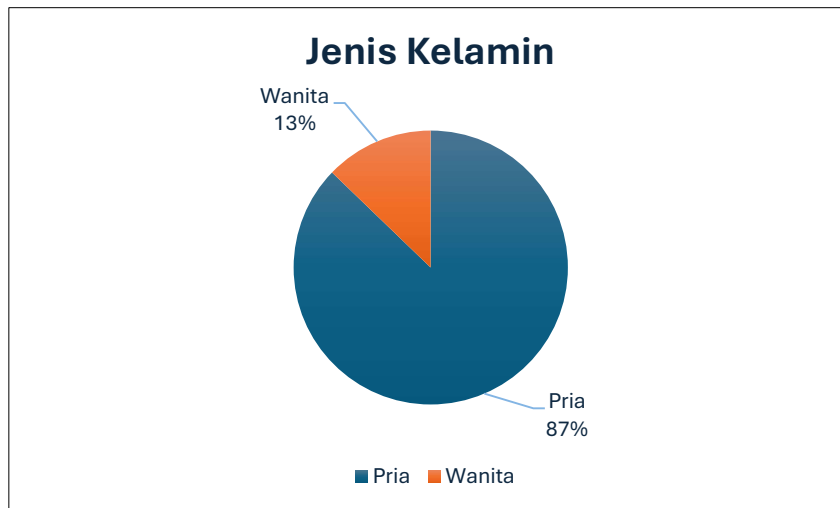
Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai latar belakang responden yang terlibat dalam pengisian kuesioner. Analisis ini penting dilakukan sebagai tahap awal untuk memahami profil demografis responden yang menjadi dasar dalam pengolahan data dan pengujian hipotesis. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh motivasi kerja dan komitmen

organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pindad (Persero) Bandung, sehingga karakteristik responden menjadi informasi pendukung yang krusial dalam menafsirkan hasil penelitian.

Karakteristik responden mencakup beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, gaji, dan divisi. Semua aspek ini disajikan secara visual dalam bentuk *pie chart* dan diagram batang agar memudahkan pembaca dalam memahami proporsi tiap kategori. Data ini diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner yang telah diisi secara lengkap dan sah oleh seluruh responden. Uraian lebih lanjut mengenai karakteristik responden dapat dilihat pada penjabaran berikut ini.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menggambarkan proporsi antara karyawan pria dan wanita yang terlibat sebagai partisipan dalam penelitian ini. Data hasil kuesioner dari 258 responden ditampilkan pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan gambar 4.1 diketahui bahwa total 258 responden, mayoritas merupakan karyawan berjenis kelamin pria dengan persentase sebesar 87,2% atau sebanyak 225 responden. Sementara itu, responden wanita hanya berjumlah 33 responden atau sebesar 12,8% dari total keseluruhan responden. Proporsi ini

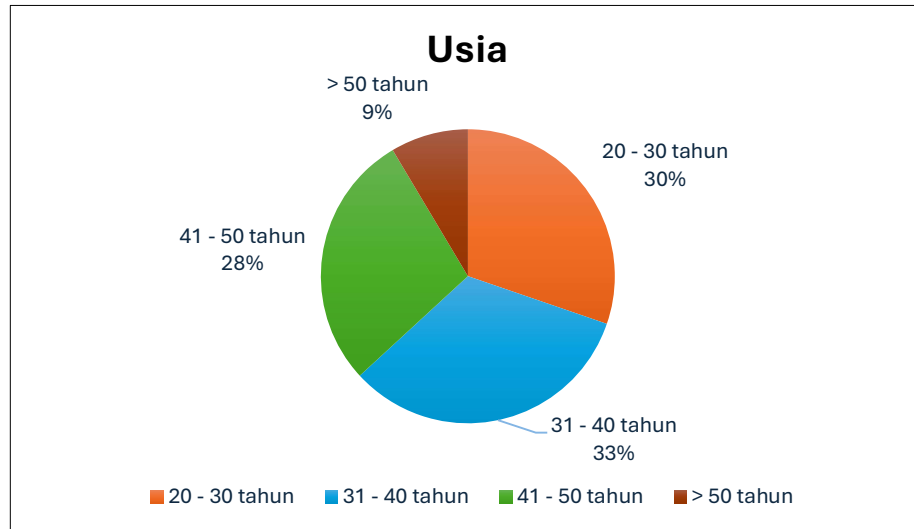
menunjukkan ketimpangan yang cukup besar dalam komposisi gender di lingkungan kerja PT Pindad (Persero) Bandung.

Fenomena dominasi tenaga kerja laki-laki ini sangat wajar mengingat PT Pindad (Persero) Bandung merupakan perusahaan manufaktur milik negara yang bergerak di bidang industri pertahanan dan keamanan, serta alat berat dan produk strategis lainnya. Banyak divisi di perusahaan ini, seperti Senjata, Kendaraan Khusus, *Maintenance Repair Overhaul*, hingga Pengamanan, melibatkan pekerjaan teknis, lapangan, dan operasional yang secara umum membutuhkan tenaga fisik, keterampilan mekanik, serta kesiapan kerja di lingkungan yang dinamis dan penuh risiko. Pekerjaan dengan karakteristik seperti ini cenderung lebih banyak diminati dan diisi oleh tenaga kerja laki-laki.

Selain itu, secara historis dan struktural, sektor manufaktur berat di Indonesia memang masih didominasi oleh laki-laki, terutama di lini produksi dan teknis. Hal ini berkaitan dengan *stereotype* peran gender dalam dunia kerja yang masih cukup kuat, serta proses rekrutmen yang mempertimbangkan kesesuaian fisik dan teknis antara posisi kerja dengan kandidat yang dibutuhkan. Dengan demikian, data ini mencerminkan bahwa komposisi karyawan di PT Pindad (Persero) Bandung lebih didominasi oleh laki-laki, terutama pada area produksi, teknis, dan operasional.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia bertujuan untuk mengetahui distribusi umur karyawan yang menjadi subjek penelitian di PT Pindad (Persero) Bandung. Usia merupakan salah satu indikator penting dalam analisis sumber daya manusia, karena berkaitan erat dengan kedewasaan emosional, stabilitas kerja, serta pengalaman profesional yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.



Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

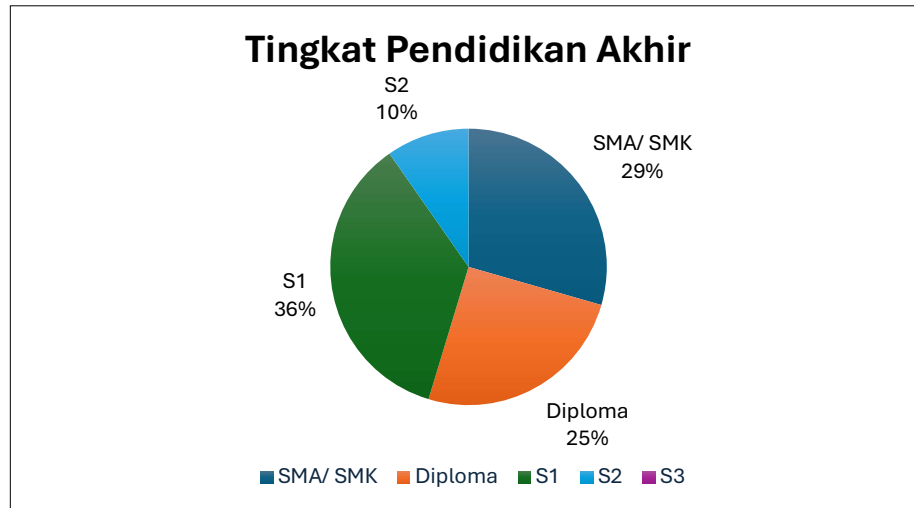
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Gambar 4.2, dari seluruh 258 responden dapat diketahui bahwa responden terbanyak berada pada rentang usia 31–40 tahun sebesar 32,9% atau sebanyak 85 responden. Disusul oleh kelompok usia 20–30 tahun sebanyak 78 responden atau 30,2%, dan usia 41–50 tahun sebanyak 73 responden atau 28,3%. Sementara itu, responden dengan usia di atas 50 tahun merupakan yang paling sedikit, yaitu sebanyak 22 responden atau 8,5% dari total responden.

Mayoritas responden berada dalam rentang usia 31–40 tahun, yang umumnya dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta berada pada fase kematangan dalam menjalankan tanggung jawabnya di lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Cavanagh et al. (2020), yang menjelaskan bahwa pada fase usia ini, efek karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja cenderung meningkat seiring dengan pertumbuhan pengalaman dan penyesuaian terhadap peran kerja. Dengan demikian, distribusi usia responden yang didominasi oleh kelompok usia produktif memberikan dasar yang kuat dalam menilai persepsi terhadap motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam penelitian ini.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir bertujuan untuk mengetahui latar belakang pendidikan formal dari karyawan PT Pindad (Persero) Bandung yang menjadi responden dalam penelitian ini.



Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Akhir

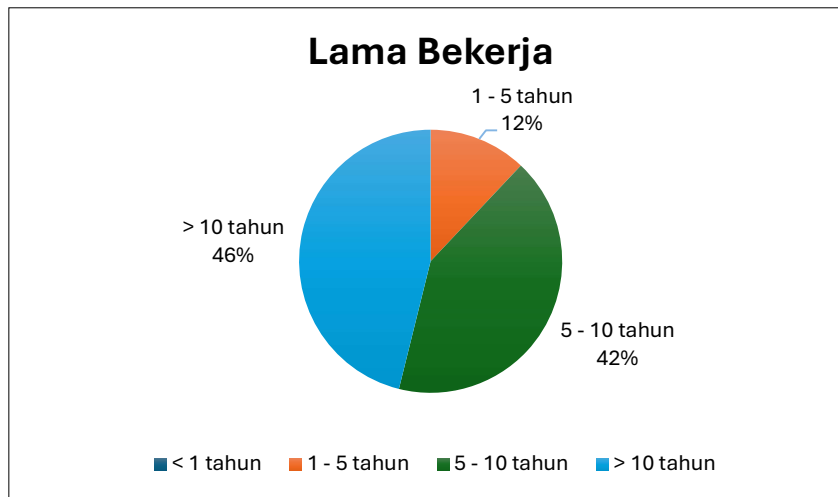
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Gambar 4.3, hasil dari penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 35,7% atau 97 responden dari total. Selanjutnya, 29,5% atau 76 responden merupakan lulusan SMA/SMK, lulusan Diploma (D3) 25,2% atau 65 responden dan 9,7% atau 25 responden memiliki latar belakang pendidikan Magister (S2). Kemudian pada hasil kuesioner tidak terdapat responden yang memiliki jenjang pendidikan Doktoral (S3).

Distribusi ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki latar belakang pendidikan menengah hingga tinggi, yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan di sektor industri manufaktur strategis. Tingkat pendidikan yang baik cenderung berkontribusi pada pola pikir yang lebih sistematis, keterampilan analisis yang lebih kuat, serta pemahaman yang lebih baik terhadap tanggung jawab kerja.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik lama bekerja bertujuan untuk mengetahui durasi masa kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung yang menjadi responden dalam penelitian ini. Lama bekerja dapat memengaruhi tingkat pengalaman, pemahaman terhadap budaya organisasi, serta kepuasan kerja.



Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

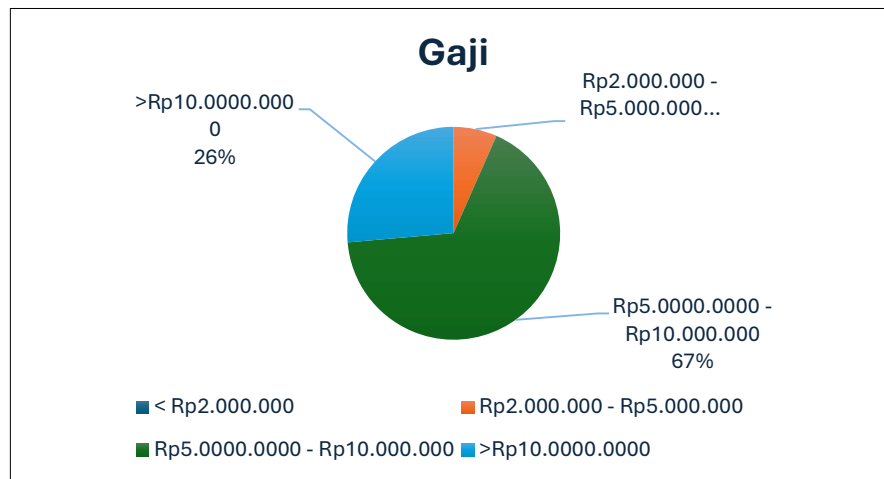
Berdasarkan Gambar 4.4, data 258 responden kuesioner, distribusi lama bekerja sebanyak 46,1% atau 119 responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun, diikuti oleh 41,9% atau 108 responden yang memiliki masa kerja antara 5 hingga 10 tahun, dan sisanya 12% atau 31 responden memiliki masa kerja 1–5 tahun. Kemudian dalam hasil kuesioner ini tidak terdapat responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan dengan masa kerja di atas lima tahun. Kelompok ini umumnya telah memiliki tingkat adaptasi dan pemahaman yang tinggi terhadap budaya kerja perusahaan, serta pengalaman yang cukup dalam menghadapi dinamika pekerjaan.

Penelitian oleh Morais et al. (2024) menjelaskan bahwa masa kerja atau senioritas bahwa masa kerja atau senioritas berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya, menemukan bahwa

karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih stabil dibandingkan karyawan yang baru bekerja.

4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Karakteristik responden berdasarkan tingkat gaji bertujuan untuk mengetahui kondisi pendapatan bulanan karyawan PT Pindad (Persero) Bandung yang menjadi objek penelitian.



Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Gaji

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

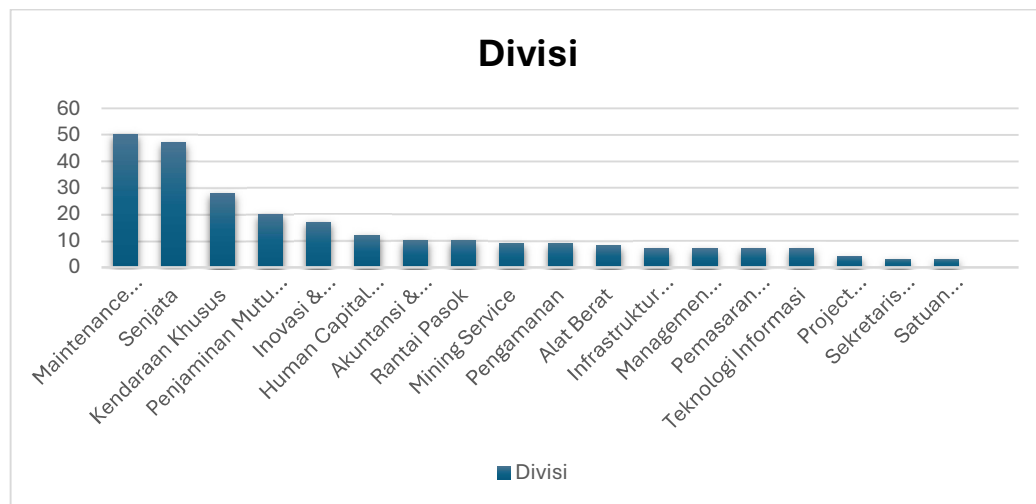
Berdasarkan Gambar 4.5, diketahui bahwa mayoritas responden yaitu sebanyak 173 atau 67,1%, berada pada kategori gaji Rp5.000.000 – Rp10.000.000. Selanjutnya, sebanyak 68 atau 26,4% responden memiliki gaji di atas Rp10.000.000, dan sisanya 17 atau 6,5% berada dalam rentang pendapatan Rp2.000.000 – Rp5.000.000. Kemudian dalam hasil kuesioner ini, tidak terdapat responden dengan gaji di bawah Rp2.000.000.

Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada tingkat pendapatan menengah ke atas. Kondisi ini mencerminkan bahwa perusahaan memberikan kompensasi yang relatif kompetitif, yang secara tidak langsung dapat berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dalam konteks penelitian ini, tingkat pendapatan menjadi salah satu faktor yang dapat

memperkuat motivasi kerja, karena gaji tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, data ini memberikan gambaran bahwa mayoritas responden berada dalam kondisi ekonomi yang relatif stabil, yang memungkinkan mereka untuk menilai aspek motivasi dan kepuasan kerja secara lebih obyektif.

4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Karakteristik responden berdasarkan divisi kerja bertujuan untuk mengetahui sebaran unit atau bagian kerja dari karyawan PT Pindad (Persero) Bandung yang menjadi partisipan dalam penelitian ini.



Gambar 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Gambar 4.6, responden tersebar di berbagai divisi dengan jumlah yang bervariasi mengikuti perhitungan sampling. Jumlah responden terbanyak berasal dari divisi *Maintenance Repair Overhaul* (MRO) sebanyak 50 orang (19,4%), diikuti oleh divisi Senjata sebanyak 47 orang (18,2%), dan Kendaraan Khusus sebanyak 28 orang (10,9%). Divisi Penjaminan Mutu & K3LH menyumbang 20 responden (7,8%), sedangkan Inovasi & Pengembangan Produk berjumlah 17 responden (6,6%). Divisi *Human Capital Management* terdiri dari 12 responden (4,7%), diikuti oleh Akuntansi & Keuangan Korporat dan Rantai Pasok masing-masing sebanyak 10 responden (3,9%). *Mining Service* dan Pengamanan masing-

masing menyumbang 9 responden (3,5%), disusul oleh divisi Alat Berat sebanyak 8 responden (3,1%). Beberapa divisi lainnya seperti Infrastruktur Perhubungan, Manajemen Risiko & Perencanaan Perusahaan, Pemasaran Penjualan & Pengembangan Bisnis, dan Teknologi Informasi, masing-masing menyumbang 7 responden (2,7%). Divisi *Project Management Office* (MV3) memiliki 4 responden (1,6%), Sekretaris Perusahaan sebanyak 3 responden (1,2%), dan Satuan Pengawasan *Intern* merupakan divisi dengan jumlah responden paling sedikit, yakni 3 orang (0,8%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa data penelitian mencakup representasi dari hampir seluruh bagian fungsional di perusahaan, baik dari sisi produksi, pengawasan, administratif, maupun pengembangan. Sebaran ini juga mencerminkan bahwa persepsi mengenai motivasi kerja dan kepuasan kerja berasal dari berbagai perspektif tugas dan tanggung jawab yang berbeda, sehingga dapat memperkaya hasil analisis dalam penelitian ini.

4.3 Hasil Penelitian

Data hasil penelitian bertujuan untuk menjawab terkait rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Data hasil penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner yang telah disebar pada karyawan PT Pindad (Persero). Seluruh data kemudian diolah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari pengolahan data ini disajikan secara sistematis melalui analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, serta uji hipotesis. Dengan demikian, bagian ini akan menggambarkan temuan utama penelitian secara terstruktur dan bertahap.

4.3.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel yang diteliti. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui tingkat motivasi kerja (X_1), komitmen organisasi (X_2), serta kepuasan kerja (Y) berdasarkan persepsi responden. Data yang dianalisis merupakan hasil pengisian kuesioner oleh responden dan disajikan dalam bentuk tabel yang memuat skor total, skor ideal, persentase, dan kategori. Hasil deskriptif ini tidak hanya menunjukkan

kecenderungan jawaban per item, tetapi juga mencerminkan kecenderungan umum per variabel. Selain itu, interpretasi kategori penilaian disertai dengan visualisasi berupa garis kontinum untuk memperjelas posisi masing-masing variabel berdasarkan skor yang diperoleh.

4.3.2 Tanggapan Responden Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, penulis akan memaparkan hasil tanggapan-tanggapan responden dari kuesioner mengenai variabel motivasi kerja karyawan sebagai berikut:

a. Kebutuhan akan Berprestasi

Pada Tabel 4.2 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi kebutuhan akan berprestasi:

TABEL 4.2
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KEBUTUHAN AKAN
BERPRESTASI

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
1.	Saya menerima pujian dari atasan atas prestasi kerja saya.	9	16	57	92	84	1000	1290	Baik
		3,49 %	6,20 %	22, 1%	35,7 %	32,6 %	77,52 %		
2.	Saya berkesempatan untuk	0	1	16	126	115	1129	1290	Sangat Baik

	mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.	0%	0,39 %	6,2 0%	48,8 %	44,6 %	87,5%		
3.	Saya konsisten dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan bersama.	0	1	14	126	117	1133	1290	Sangat Baik
		0%	0,39 %	5,4 3%	48,8 4%	45,3 5%	87,83 %		
Jumlah Skor Total							3262		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							84,29%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi kebutuhan akan berprestasi, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. **Saya menerima pujian dari atasan atas prestasi kerja saya**

Pernyataan ini memperoleh persentase sebesar 77,52%, yang masuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa cukup dihargai oleh atasan atas hasil kerjanya.

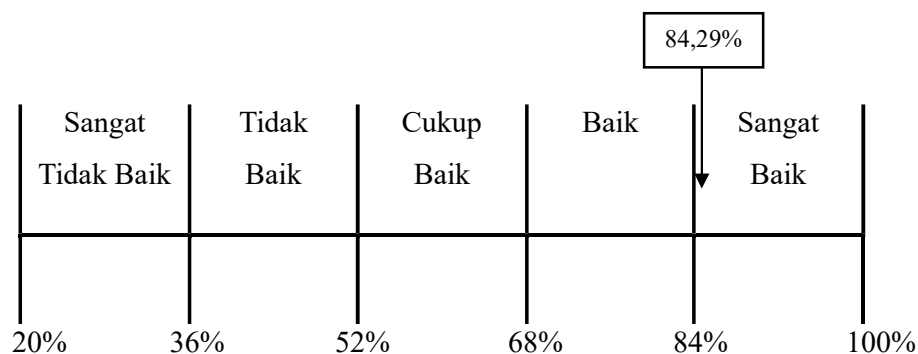
2. **Saya berkesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya**

Pernyataan ini memperoleh persentase sebesar 87,52%, yang termasuk kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT Pindad (Persero) Bandung memberi ruang pengembangan keterampilan bagi karyawan secara optimal.

3. **Saya konsisten dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan bersama**

Pernyataan ini persentase sebesar 87,83%, juga dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan jika sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa memiliki konsistensi dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas sesuai harapan.

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Kebutuhan akan Berprestasi memiliki persentase sebesar 84,29%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung dari aspek kebutuhan akan berprestasi menunjukkan bahwa mereka memiliki dorongan untuk menunjukkan kinerja yang optimal, menyelesaikan tugas sesuai kesepakatan, serta memiliki keinginan untuk mengembangkan keterampilan kerja yang relevan. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.7 Garis Kontinum Dimensi Kebutuhan akan Berprestasi

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

b. Kebutuhan akan Kekuasaan

Pada Tabel 4.3 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi kebutuhan akan kekuasaan:

TABEL 4.3
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KEBUTUHAN AKAN
KEKUASAAN

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
4.	Saya merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan.	5	17	74	85	77	986	1290	Baik
		1,9 %	6,59 %	28, 7%	32,9 %	29,8 4%	76,43 %		
5.	Saya lebih termotivasi apabila mendapatkan kenaikan jabatan.	0	1	9	84	164	1185	1290	Sangat Baik
		0%	0,39 %	3,5 %	32,6 %	63,5 7%	91,86 %		
6.	Saya merasa adanya rasa saling menghormati antar sesama rekan kerja.	0	1	4	114	139	1165	1290	Sangat Baik
		0%	0,39 %	1,5 5%	44,1 9%	53,8 8%	90,31 %		
Jumlah Skor Total							3336		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							86,20%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi kebutuhan akan kekuasaan, diperoleh hasil sebagai berikut:

4. **Saya merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan**

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 76,43%, termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa cukup diberi ruang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

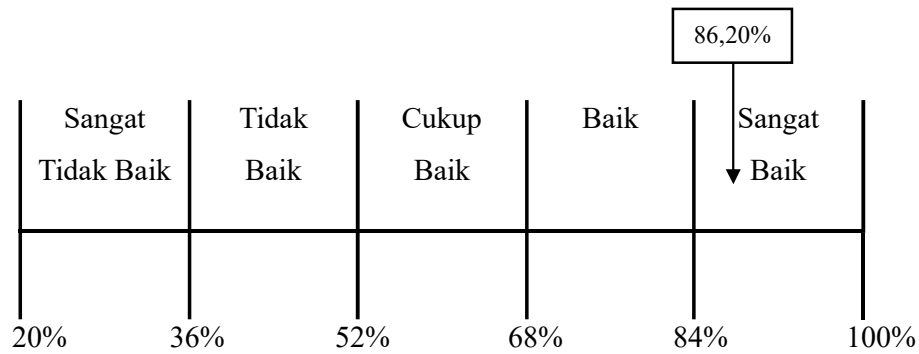
5. **Saya lebih termotivasi apabila mendapatkan kenaikan jabatan**

Pernyataan ini memperoleh skor 91,86%, dan masuk ke dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kesempatan kenaikan jabatan sangat mendorong semangat kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

6. **Saya merasa adanya rasa saling menghormati antar sesama rekan kerja**

Pernyataan ini memperoleh skor 90,31%, dengan kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar rekan kerja di lingkungan PT Pindad (Persero) Bandung dinilai sangat positif dan penuh rasa saling menghargai.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Kebutuhan akan Kekuasaan memiliki persentase sebesar 86,20%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung dari aspek kebutuhan akan kekuasaan menunjukkan bahwa mereka merasa memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan, merasa dihargai dalam lingkungan kerja, serta memiliki semangat tinggi dalam meningkatkan jenjang karier dan menjalin hubungan kerja yang sehat. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.8 Garis Kontinum Dimensi Kebutuhan akan Kekuasaan

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

c. Kebutuhan akan Berafiliasi

Pada tabel 4.4 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi kebutuhan akan berafiliasi:

TABEL 4.4
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KEBUTUHAN AKAN
BERAFILIASI

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
7.	Saya lebih suka bekerja bersama-sama dibandingkan bekerja sendiri.	0	2	30	102	124	1122	1290	Sangat Baik
		0%	0.8 %	11.6 %	39.5 %	48%	87%		
8.		4	17	58	72	107	1035	1290	Baik

	Saya merasa terlibat dalam suatu kegiatan penting di perusahaan.	1.6 %	6.5 9%	22 %	28%	41.5 %	80.2%		
9.	Saya merasa adanya rasa saling menghormati antar sesama rekan kerja.	0	0	8	111	139	1163	1290	Sangat Baik
		0%	0%	3.1 0%	43.0 2%	53.8 8%	90.16 %		
Jumlah Skor Total							3320		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							85,79%		

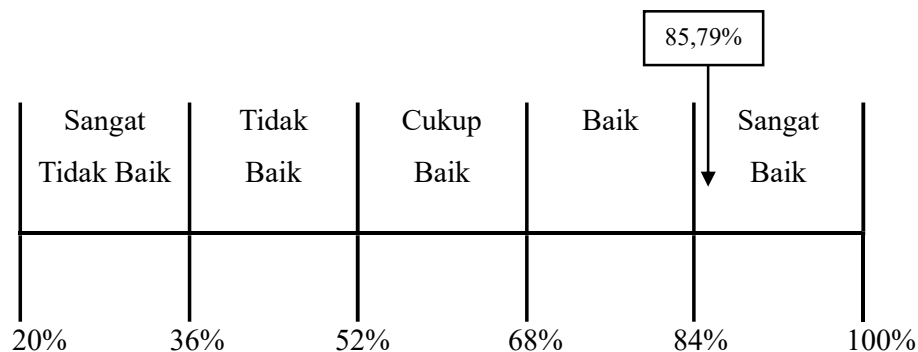
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi kebutuhan akan berafiliasi, diperoleh hasil sebagai berikut:

7. **Saya lebih suka bekerja bersama-sama dibandingkan bekerja sendiri**
Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 87,00% dan termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung cenderung memiliki preferensi tinggi untuk bekerja secara kolaboratif.
8. **Saya merasa terlibat dalam suatu kegiatan penting di perusahaan**
Pernyataan ini memperoleh skor 80,23% dan masuk kategori Baik. Hal ini berarti sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung sudah merasa cukup dilibatkan dalam aktivitas penting perusahaan.
9. **Saya merasa adanya rasa saling menghormati antar sesama rekan kerja**

Pernyataan ini meraih skor 90,16%, dengan kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa hubungan kerja antar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung berlangsung secara positif dan saling menghargai.

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Kebutuhan akan Berafiliasi memiliki persentase sebesar 85,79%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menunjukkan tingkat motivasi yang sangat tinggi dalam menjalin hubungan kerja yang harmonis, bekerja sama secara tim, serta saling menghormati antar sesama rekan kerja. Hal ini menandakan bahwa suasana kerja yang kondusif dan kolaboratif menjadi aspek penting yang mendorong motivasi kerja karyawan. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.9 Garis Kontinum Dimensi Kebutuhan akan Berafiliasi

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

d. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja

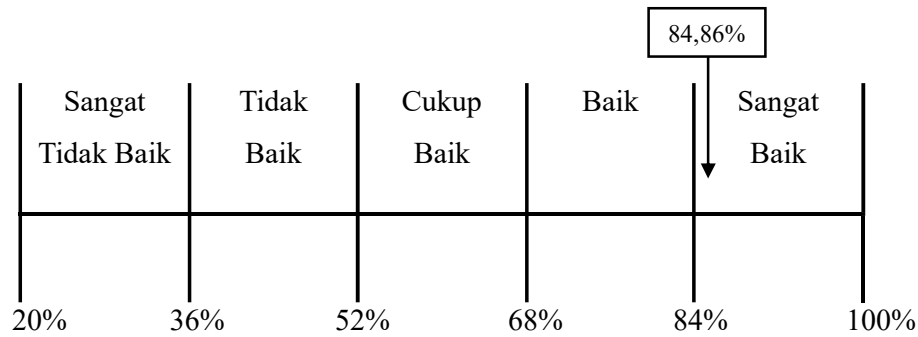
Untuk mengetahui termasuk ke dalam kriteria manakah variabel motivasi kerja pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, dapat diketahui dengan melakukan perhitungan terhadap skor total, skor ideal, dan rata-rata Tabel 4.2 sampai dengan Tabel 4.4, seperti yang terlihat pada Tabel 4.5 berikut:

TABEL 4.5
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI VARIABEL
MOTIVASI KERJA

No.	Dimensi	Skor Total	Skor Ideal	Rata-rata Persentase	Kategori
1.	Kebutuhan akan Berprestasi	3262	3870	84,29%	Sangat Baik
2.	Kebutuhan akan Kekuasaan	3336	3870	86,20%	Sangat Baik
3.	Kekuasaan akan Berafiliasi	3320	3870	85,79%	Sangat Baik
Skor Total		9918	11610	84,86%	Sangat Baik

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil rekapitulasi dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari karyawan PT Pindad (Persero) Bandung mengenai variabel Motivasi Kerja memperoleh skor total sebesar 9918 dari skor ideal 11610, dengan rata-rata persentase sebesar 84,86%. Nilai ini berada dalam rentang kategori Sangat Baik. Jika dilihat dari masing-masing dimensi, skor tertinggi terdapat pada dimensi Kebutuhan akan Kekuasaan (86,18%), sedangkan skor terendah pada dimensi Kebutuhan akan Berprestasi (84,26%). Untuk memperjelas posisi rata-rata tanggapan tersebut, berikut ditampilkan visualisasi dalam bentuk garis kontinum, guna mengilustrasikan sejauh mana tingkat motivasi kerja responden berdasarkan persentase yang telah dihitung. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.10 Garis Kontinum pada Variabel Motivasi Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan posisi garis kontinum pada gambar, diketahui bahwa tingkat motivasi kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung berada pada rentang $>84\%$ – 100% , yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, baik secara emosional maupun fungsional. Dorongan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berperan, serta membangun hubungan sosial yang positif menjadi faktor penting yang mendorong semangat kerja dan loyalitas karyawan.

4.3.3 Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian, penulis akan memaparkan hasil tanggapan-tanggapan responden dari kuesioner mengenai variabel komitmen organisasi sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif

Pada tabel 4.5 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi komitmen afektif:

TABEL 4.6

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KOMITMEN AFEKTIF

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
10.		0	0	5	95	158	1185	1290	

	Saya merasa permasalahan yang ada di perusahaan harus diperbaiki.	0%	0%	1.94 %	36.8 %	61.2 %	91.86 %		Sangat Baik
11.	Saya merasakan bahwa perusahaan adalah bagian keluarga saya.	0	1	15	108	134	1149	1290	Sangat Baik
		0	0%	5.8 %	41.9 %	51.9 %	89.1%		
12.	Saya berkomitmen tinggi untuk tetap bertahan di organisasi.	2	14	53	99	90	1035	1290	Baik
		0.8 %	5.4 %	20.5 %	38.4 %	34.9 %	80.2%		
Jumlah Skor Total							3387		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							87,52%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi komitmen afektif, diperoleh hasil sebagai berikut:

10. Saya merasa permasalahan yang ada di perusahaan harus diperbaiki

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 91,86%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki kesadaran tinggi terhadap kondisi perusahaan dan menunjukkan kepedulian untuk mendorong perbaikan yang konstruktif.

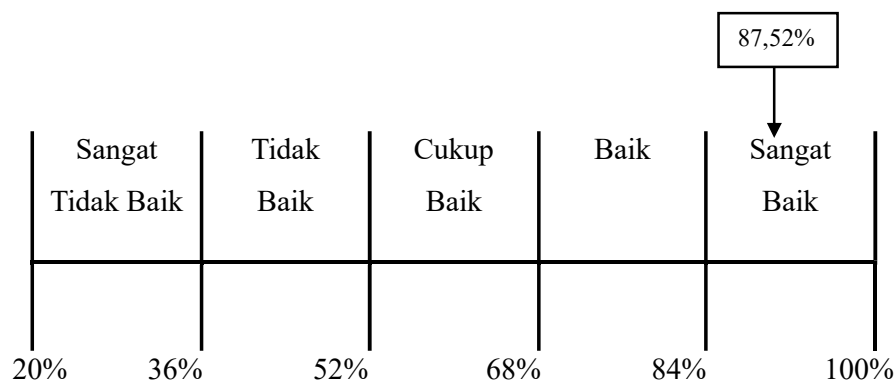
11. Saya merasakan bahwa perusahaan adalah bagian keluarga saya

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 89,07% juga termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki rasa memiliki dan kedekatan emosional yang kuat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

12. Saya berkomitmen tinggi untuk tetap bertahan di organisasi

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 80,23%, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat komitmen sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung tergolong tinggi, masih terdapat ruang untuk meningkatkan loyalitas jangka panjang.

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Komitmen Afektif memiliki persentase sebesar 87,52%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki tingkat keterikatan emosional dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, serta memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan sebagai bagian dari dirinya. Hal ini juga mencerminkan bahwa hubungan emosional yang kuat berperan dalam meningkatkan komitmen terhadap keberlangsungan kerja di PT. Pindad (Persero) Bandung. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.11 Garis Kontinum Dimensi Komitmen Afektif

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

b. Komitmen Kontinu

Pada Tabel 4.7 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi komitmen kontinu:

TABEL 4.7
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KOMITMEN KONTINU

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
13.	Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan.	7	19	85	83	64	952	1290	Baik
		2.71 %	7.36 %	32.9 5%	32.1 7%	24.8 1%	73.80 %		
14.	Saya merasa tetap tinggal di perusahaan dapat meningkatkan keuntungan bagi saya.	2	2	18	125	111	1115	1290	Sangat Baik
		1%	1%	6.98 %	48.4 5%	43.0 2%	86.43 %		
15.	Saya merasa sulit mendapatkan pekerjaan baru jika meninggalkan perusahaan.	7	20	45	81	105	1031	1290	Baik
		2.71 %	7.75 %	17.4 4%	31.4 0%	40.7 0%	79.92 %		
Jumlah Skor Total							3098		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							80,05%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi komitmen kontinu, diperoleh hasil sebagai berikut:

13. Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 73,80%, yang termasuk dalam kategori Baik. Artinya, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung cenderung memiliki keterikatan yang cukup kuat untuk tetap bertahan karena berbagai pertimbangan pribadi atau praktis.

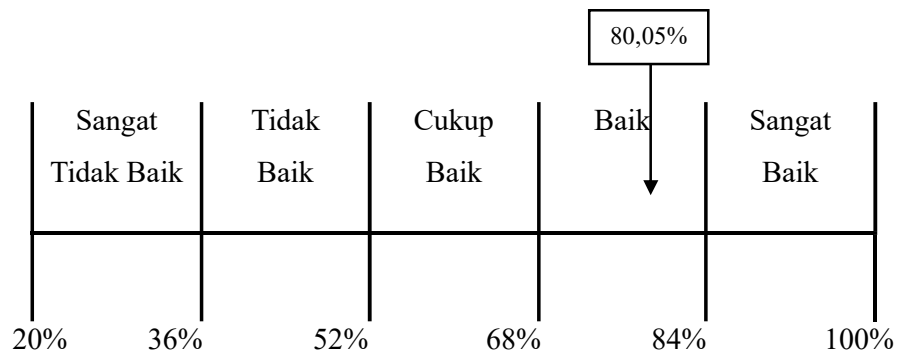
14. Saya merasa tetap tinggal di perusahaan dapat meningkatkan keuntungan bagi saya

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 86,43%, termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung meyakini bahwa kelangsungan kerja di perusahaan memberi manfaat pribadi yang nyata.

15. Saya merasa sulit mendapatkan pekerjaan baru jika meninggalkan perusahaan

Pernyataan ini mendapatkan skor sebesar 79,92%, yang masuk dalam kategori Baik. Hal ini mencerminkan adanya anggapan bahwa PT Pindad (Persero) Bandung saat ini dianggap sebagai pilihan kerja yang stabil dan cukup menguntungkan dibandingkan alternatif lain.

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Komitmen Kontinu memiliki persentase sebesar 80,05%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menunjukkan komitmen bertahan di perusahaan yang cukup tinggi, terutama karena pertimbangan keuntungan pribadi, rasa aman, dan keterikatan secara logis. Hal ini juga menunjukkan bahwa faktor keberlanjutan kerja dan kenyamanan lingkungan kerja turut memengaruhi loyalitas dalam jangka panjang. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.12 Garis Kontinum Dimensi Komitmen Kontinu

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

c. Komitmen Normatif

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi komitmen normatif:

TABEL 4.8
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KOMITMEN
NORMATIF

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
16.	Saya dengan senang hati memberikan kontribusi terhadap perusahaan.	1	0	7	121	129	1151	1290	Sangat Baik
		1%	0%	2.71 %	46.9 0%	50.0 0%	89.2%		
17.		2	5	27	110	114	1103	1290	

	Saya memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.	1%	1.94 %	10.4 7%	42.6 4%	44%	85.5%		Sangat Baik
18.	Lingkungan sekitar mengharapkan saya untuk terus bekerja di perusahaan.	0	3	9	101	145	1162	1290	Sangat Baik
		0%	1.16 %	3.49 %	39.1 5%	56.2 0%	90.08 %		
Jumlah Skor Total							3416		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							88,27%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi komitmen normatif, diperoleh hasil sebagai berikut:

16. Saya dengan senang hati memberikan kontribusi terhadap perusahaan

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 89,23% dan termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan, bahwa mayoritas karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki kesadaran dan keikhlasan tinggi dalam berkontribusi terhadap perusahaan.

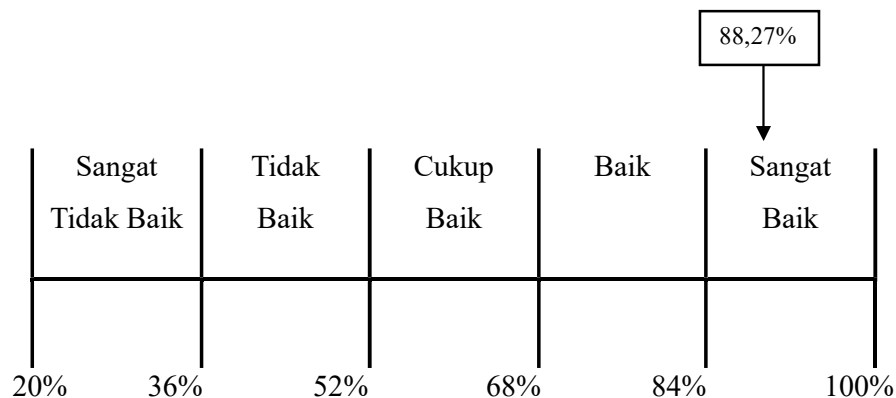
17. Saya memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 85,50%, juga termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

18. Lingkungan sekitar mengharapkan saya untuk terus bekerja di perusahaan

Pernyataan ini memperoleh skor 90,08%, dan termasuk kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan adanya dukungan sosial dari lingkungan sekitar yang memperkuat ikatan normatif karyawan terhadap PT Pindad (Persero) Bandung.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Komitmen Normatif memiliki persentase sebesar 88,27%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menunjukkan tingkat loyalitas yang sangat tinggi yang didorong oleh rasa tanggung jawab moral terhadap perusahaan. Karyawan merasa bahwa bekerja dan berkontribusi di perusahaan adalah suatu kewajiban yang selaras dengan nilai dan harapan lingkungan sekitar. Hal ini menunjukkan bahwa norma sosial dan etika kerja turut mendorong komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.13 Garis Kontinum Dimensi Komitmen Normatif

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

d. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Variabel Komitmen Organisasi

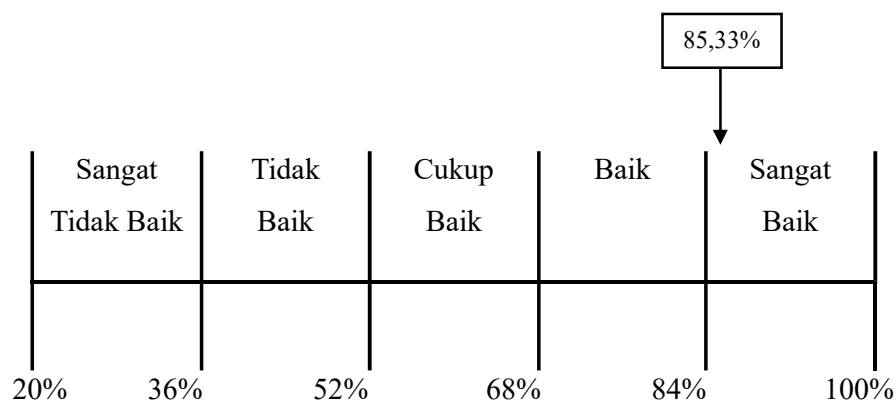
Untuk mengetahui termasuk ke dalam kriteria manakah variabel Komitmen Organisasi pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, dapat diketahui dengan melakukan perhitungan terhadap skor total, skor ideal, dan rata-rata Tabel 4.6 sampai dengan Tabel 4.8, seperti yang terlihat pada Tabel 4.9 berikut:

TABEL 4.9
REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI VARIABEL
KOMITMEN ORGANISASI

No.	Dimensi	Skor Total	Skor Ideal	Rata-rata Persentase	Kategori
1.	Komitmen Afektif	3387	3870	87,52%	Sangat Baik
2.	Komitmen Kontinu	3098	3870	80,05%	Baik
3.	Komitmen Normatif	3416	3870	88,27%	Sangat Baik
Skor Total		9906	11610	85,33%	Sangat Baik

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari karyawan PT Pindad (Persero) Bandung mengenai variabel Komitmen Organisasi memperoleh skor ideal 11610, dengan rata-rata persentase sebesar 85,33%. Nilai ini termasuk dalam kategori Sangat Baik. Dari ketiga dimensi yang membentuk variabel ini, skor tertinggi diperoleh pada dimensi Komitmen Normatif (88,37%), sedangkan yang terendah adalah Komitmen Kontinu (80,05%). Untuk memperjelas posisi rata-rata tanggapan tersebut, berikut ditampilkan visualisasi dalam bentuk garis kontinum, guna mengilustrasikan sejauh mana tingkat komitmen organisasi responden berdasarkan persentase yang telah dihitung. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.14 Garis Kontinum Variabel Komitmen Organisasi

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan posisi pada garis kontinum, nilai rata-rata sebesar 85,33% berada pada rentang >84%–100%, yang tergolong dalam kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Komitmen tersebut tidak hanya bersifat afektif, tetapi juga ditunjukkan melalui rasa tanggung jawab dan keinginan untuk tetap bertahan karena nilai-nilai positif yang diyakini bersama di dalam organisasi.

4.3.4 Tanggapan Responden Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, penulis akan memaparkan hasil tanggapan-tanggapan responden dari kuesioner mengenai variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu Sendiri (*Work itself*)

Pada Tabel 4.10 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi pekerjaan itu sendiri (*work itself*):

TABEL 4.10
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI PEKERJAAN ITU
SENDIRI (*WORK ITSELF*)

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
19.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan meskipun terkadang berlebihan.	2	2	21	114	119	1120	1290	Sangat Baik
		0.78 %	0.78 %	8.14 %	44.1 9%	46.1 2%	86.82 %		
20.		0	0	5	64	189	1216	1290	

	Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.	0%	0%	1.94 %	24.8 1%	73.2 6%	94.3%		Sangat Baik
21.	Pekerjaan saya memberikan kesempatan mempelajari hal-hal baru.	0	3	25	106	124	1125	1290	Sangat Baik
		0%	1.16 %	9.69 %	41.0 9%	48.0 6%	87.2%		
Jumlah Skor Total							3461		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							89,43%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi pekerjaan itu sendiri, diperoleh hasil sebagai berikut:

19. Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan meskipun terkadang berlebihan

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 86,82%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Artinya, mayoritas karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa puas terhadap jenis dan beban pekerjaan yang mereka jalani sehari-hari.

20. Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan

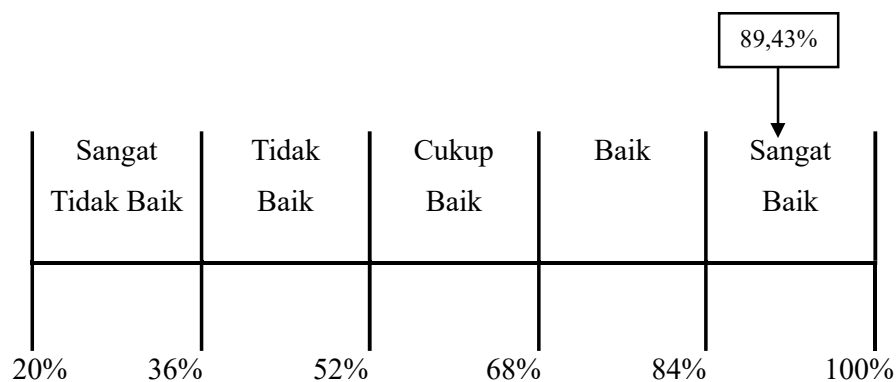
Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 94,26%, termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan sangat tinggi di antara karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

21. Pekerjaan saya memberikan kesempatan mempelajari hal-hal baru

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 87,21%, yang juga masuk kategori Sangat Baik. Hal ini menandakan bahwa pekerjaan yang

dijalankan karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memberi mereka ruang untuk pengembangan wawasan dan keterampilan baru.

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Pekerjaan itu Sendiri memiliki persentase sebesar 89,43%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dan merasa bahwa pekerjaan memberikan tantangan serta kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru. Hal ini mencerminkan bahwa aspek pekerjaan inti sangat mendukung kepuasan kerja di lingkungan PT Pindad (Persero). Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.15 Garis Kontinum Dimensi Pekerjaan itu Sendiri (*Work itself*)

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

b. Gaji/ Upah

Pada Tabel 4.11 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi gaji/ upah:

TABEL 4.11

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI GAJI/ UPAH

No	Pernyataan	Jawaban Responden			Kategori
----	------------	-------------------	--	--	----------

		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	Skor Total	Skor Ideal	
22.	Saya merasa bahagia dengan gaji yang saya terima.	6	13	60	95	84	1012	1290	Baik
		2.3 %	5.0 %	23.3 %	36.8 %	32.6 %	78.45 %		
23.	Gaji saya saat ini sudah sesuai dan memenuhi frekuensi beban kerja dan tanggung jawab yang saya jalani.	17	22	73	90	56	920	1290	Baik
		6.6 %	8.5 %	28.3 %	34.9 %	21.7 %	71.3%		
24.	Saya merasa puas atas bonus tambahan di luar gaji pokok yang saya terima.	33	41	55	85	44	840	1290	Cukup Baik
		12.8 %	15.9 %	21.3 %	32.9 %	17.1 %	65.1%		
Jumlah Skor Total							2772		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							71,63%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi gaji atau upah, diperoleh hasil sebagai berikut:

22. Saya merasa bahagia dengan gaji yang saya terima

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 78,45%, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung cukup puas terhadap gaji yang mereka terima secara keseluruhan.

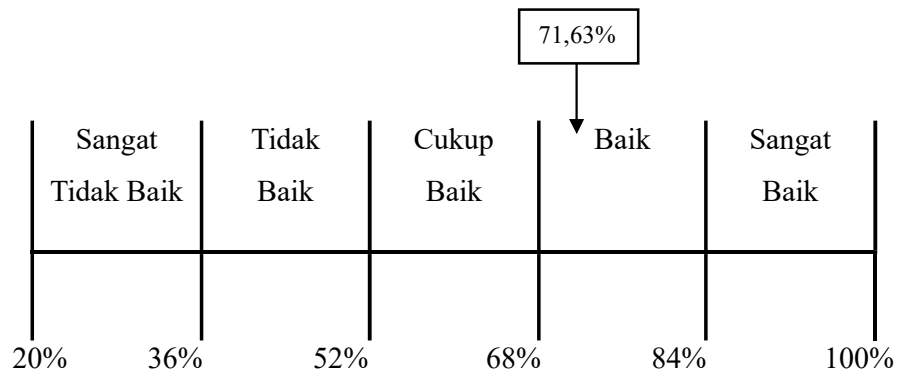
23. Gaji saya saat ini sudah sesuai dan memenuhi frekuensi beban kerja dan tanggung jawab yang saya jalani

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 71,31%, juga termasuk kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa bahwa kompensasi yang diberikan masih cukup relevan dengan beban kerja mereka.

24. Saya merasa puas atas bonus tambahan di luar gaji pokok yang saya terima

Pernyataan ini memperoleh skor 65,12%, yang termasuk dalam kategori Cukup Baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PT Pindad (Persero) Bandung terhadap bonus masih tergolong sedang dan berpotensi ditingkatkan.

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Gaji/Upah memiliki persentase sebesar 71,63%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, merasa cukup puas dengan gaji dan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun sudah tergolong baik, aspek kompensasi seperti bonus tambahan di luar gaji pokok masih memiliki peluang untuk ditingkatkan guna mendorong kepuasan kerja yang lebih optimal. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.16 Garis Kontinum Dimensi Gaji/ Upah

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

c. Promosi

Pada Tabel 4.12 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi promosi:

TABEL 4.12

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI PROMOSI

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
25.	Saya puas dengan kesempatan promosi yang tersedia bagi karyawan di tempat saya bekerja.	2	12	42	113	89	1049	1290	Baik
		0.8 %	4.7 %	16.3 %	43.8 %	34.5 %	81.3%		
26.		2	10	32	115	99	1073	1290	Baik

	Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk naik jabatan.	0.8 %	3.9 %	12.4 %	44.6 %	38.4 %	83.2%		
27.	Saya merasa optimis karena ada peluang untuk maju (promosi).	0	1	22	103	132	1140	1290	Sangat Baik
		0 %	0.39 %	8.53 %	39.9 2%	51.1 6%	88%		
Jumlah Skor Total							3262		
Jumlah Skor Ideal							3780		
Rata-rata Persentase							84,29%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi promosi, diperoleh hasil sebagai berikut:

25. Saya puas dengan kesempatan promosi yang tersedia bagi karyawan di tempat saya bekerja

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 81,32%, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa, sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menilai bahwa peluang promosi sudah cukup tersedia meskipun masih dapat ditingkatkan.

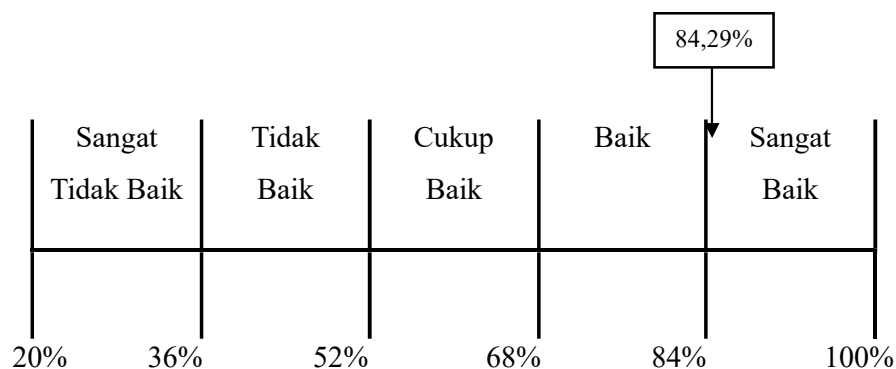
26. Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk naik jabatan

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 83,18%, juga termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan, bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung cukup merasakan adanya akses terhadap jenjang karir dan pengembangan posisi.

27. Saya merasa optimis karena ada peluang untuk maju (promosi)

Pernyataan ini memperoleh skor 88,37%, termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki harapan yang kuat terhadap prospek pengembangan karir di masa depan.

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Promosi memiliki persentase sebesar 84,29%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menilai bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan promosi secara adil dan cukup terbuka. Adanya peluang untuk maju serta jenjang karier yang tersedia menjadi faktor penting yang mendukung kepuasan kerja dan membangkitkan semangat kerja yang lebih tinggi. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.17 Garis Kontinum Dimensi Promosi

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

d. Pengawasan

Pada Tabel 4.13 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi pengawasan:

TABEL 4.13
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI PENGAWASAN

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
28.	Karyawan menerima instruksi kerja yang diberikan oleh atasan dengan baik.	0	0	12	122	124	1144	1290	Sangat Baik
		0%	0%	4.65 %	47.2 9%	48.0 6%	88.7%		
29.	Atasan saya akan memberikan koreksi dengan cara yang baik.	0	3	21	121	113	1118	1290	Sangat Baik
		0%	1.16 %	8.14 %	46.9 0%	43.8 0%	86.7%		
30.	Atasan saya akan memberikan koreksi dengan cara yang baik.	2	12	48	93	103	1057	1290	Baik
		0.8 %	4.7 %	18.6 %	36%	39.9 %	82%		
Jumlah Skor Total							3319		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							85,76%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap dimensi pengawasan, diperoleh hasil sebagai berikut:

28. Karyawan menerima instruksi kerja yang diberikan oleh atasan dengan baik

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 88,7%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menerima dan menjalankan instruksi kerja dari atasan dengan sangat baik.

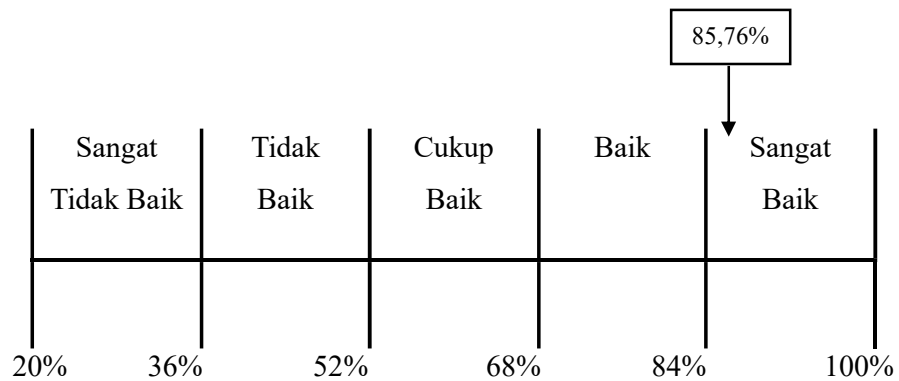
29. Atasan saya akan memberikan koreksi dengan cara yang baik

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 86,7%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasakan bahwa umpan balik yang diberikan oleh atasan disampaikan dengan cara yang tepat dan membangun.

30. Atasan saya akan memberikan koreksi dengan cara yang baik

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 82%, yang termasuk dalam kategori Baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa koreksi dari atasan disampaikan secara baik, namun masih ada ruang untuk peningkatan dalam efektivitas komunikasi korektif.

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Pengawasan memiliki persentase sebesar 85,76%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menilai bahwa pengawasan yang dilakukan oleh atasan telah berjalan secara efektif. Instruksi diberikan dengan jelas, koreksi disampaikan dengan cara yang baik, dan komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan berlangsung kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan yang baik turut meningkatkan kepuasan kerja karyawan di lingkungan perusahaan. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.18 Garis Kontinum Dimensi Pengawasan

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

e. Rekan Kerja

Pada Tabel 4.14 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi rekan kerja:

TABEL 4.14

TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI REKAN KERJA

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
31.	Saya memiliki hubungan keakraban yang baik dengan rekan kerja.	0	0	3	124	131	1160	1290	Sangat Baik
		0%	0%	1.2 %	48.1 %	50.8 %	89.9%		
32.		0	2	10	107	139	1157	1290	

	Saya mendapatkan dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.	0%	0.8 %	3.9 %	41.5 %	53.9 %	89.7%		Sangat Baik
33.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik karena dukungan dari rekan kerja.	1	0	20	115	122	1131	1290	Sangat Baik
		0.4 %	0%	7.8 %	44.6 %	47.3 %	87.7%		
Jumlah Skor Total							3448		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							89,10%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

31. Saya memiliki hubungan keakraban yang baik dengan rekan kerja

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 89,92%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja mereka.

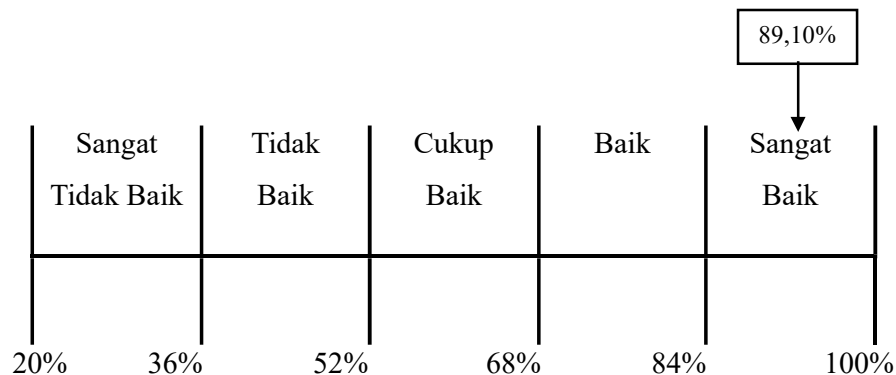
32. Saya mendapatkan dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 89,69%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa didukung oleh rekan kerja dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan.

33. Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik karena dukungan dari rekan kerja

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 87,67%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kerja sama tim memberikan dampak positif terhadap kinerja individu di PT Pindad (Persero) Bandung.

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Rekan Kerja memiliki persentase sebesar 89,10%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa bahwa hubungan dengan rekan kerja berlangsung secara positif dan saling mendukung. Hubungan kerja yang baik, adanya rasa saling membantu, serta keakraban antar rekan kerja berkontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memotivasi. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.19 Garis Kontinum Dimensi Rekan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

f. Suasana Kerja

Pada Tabel 4.15 dapat dilihat hasil dari tanggapan responden pada penelitian ini untuk setiap pernyataan kuesioner pada dimensi kondisi kerja:

TABEL 4.15
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI KONDISI KERJA

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Skor Total	Skor Ideal	Kategori
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)			
34.	Saya merasa nyaman dengan lingkungan fisik di tempat kerja saya (pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dll.).	1	9	29	99	120	1102	1290	Sangat Baik
		0.4 %	3.5 %	11.2 %	38.3 %	46.5 %	85.4%		
35.	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan di kantor.	0	2	10	103	143	1161	1290	Sangat Baik
		0%	0.8 %	3.9 %	39.9 %	55.4 %	90.0%		
36.	Saya merasa bersalah jika meninggalkan kantor.	0	2	19	104	133	1142	1290	Sangat Baik
		0.0 %	0.8 %	7.4 %	40.3 %	51.6 %	89%		
Jumlah Skor Total							3405		
Jumlah Skor Ideal							3870		
Rata-rata Persentase							87,98%		

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

34. Saya merasa nyaman dengan lingkungan fisik di tempat kerja saya (pencahayaannya, suhu ruangan, kebersihan, dll.)

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 85,43%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik di PT Pindad (Persero) Bandung telah memberikan rasa nyaman bagi mayoritas karyawan.

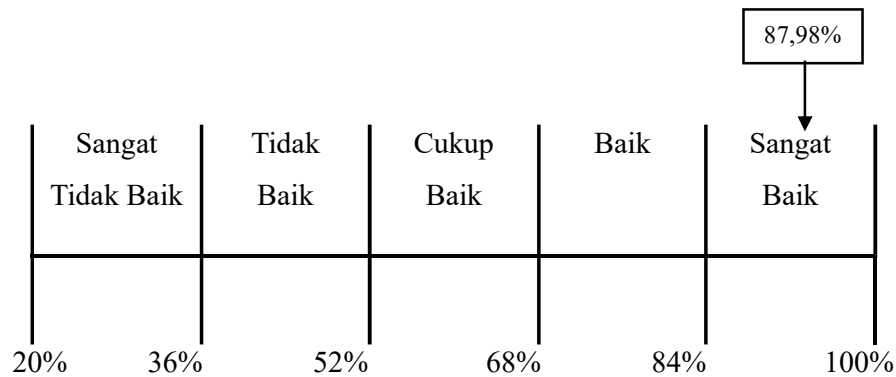
35. Saya merasa nyaman dengan pekerjaan di kantor

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 90,00%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja dan tugas harian yang dijalani di kantor membuat karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa nyaman dan betah.

36. Saya merasa bersalah jika meninggalkan kantor

Pernyataan ini memperoleh skor sebesar 89%, yang termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan yang tinggi terhadap lingkungan kerja mereka.

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tanggapan dari responden mengenai dimensi Suasana Kerja memiliki persentase sebesar 87,98%. Nilai persentase tersebut berada pada kategori Sangat Baik. Artinya, berdasarkan tanggapan responden secara keseluruhan, karyawan PT Pindad (Persero) Bandung merasa bahwa lingkungan kerja yang ada telah memberikan kenyamanan dan mendukung produktivitas. Kondisi fisik seperti kebersihan, pencahayaan, serta suasana kerja di kantor dinilai sangat baik, sehingga menciptakan kepuasan tersendiri dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.20 Garis Kontinum Dimensi Suasana Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

g. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui termasuk ke dalam kriteria manakah variabel Komitmen Organisasi pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, dapat diketahui dengan melakukan perhitungan terhadap skor total, skor ideal, dan rata-rata Tabel 4.10 sampai dengan Tabel 4.15, seperti yang terlihat pada Tabel 4.16 berikut:

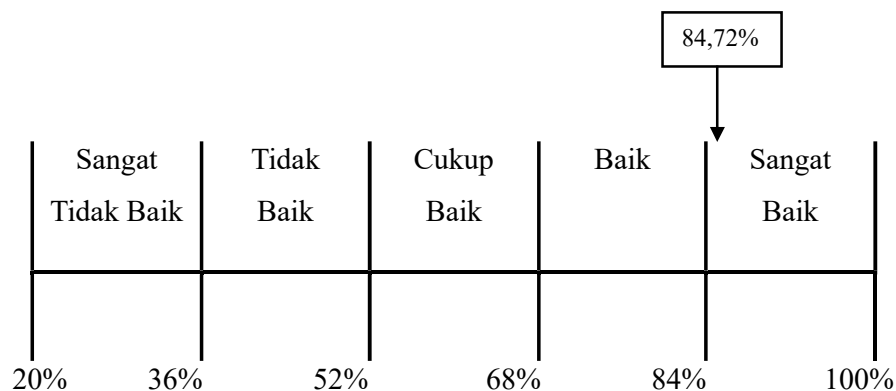
TABEL 4.16

REKAPITULASI TANGGAPAN RESPONDEN MENGENAI VARIABEL KEPUASAN KERJA

No.	Dimensi	Skor Total	Skor Ideal	Rata-rata Persentase	Kategori
1.	Pekerjaan itu Sendiri (<i>work itself</i>)	3461	3870	89,43%	Sangat Baik
2.	Gaji/upah	2772	3870	71,63%	Cukup Baik
3.	Promosi	3262	3870	84,26%	Baik
4.	Pengawasan	3319	3870	85,75%	Baik
5.	Rekan Kerja	3448	3870	89,09%	Sangat Baik
6.	Suasana Kerja	3405	3870	88,02%	Sangat Baik
Total		19667	23220	84,71%	Sangat Baik

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, diketahui bahwa tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Pindad (Persero) Bandung menghasilkan skor total sebesar 19.667 dari skor ideal sebesar 23.220. Jika dihitung rata-rata, diperoleh persentase sebesar 84,71%, yang termasuk ke dalam kategori Sangat Baik. Jika dilihat dari masing-masing dimensi, terdapat tiga dimensi yang memperoleh kategori Sangat Baik, yaitu dimensi Pekerjaan Itu Sendiri (89,43%), Rekan Kerja (89,09%), dan Kondisi Kerja (88,02%). Sementara itu, dimensi dengan nilai tertinggi adalah Pekerjaan Itu Sendiri, dan dimensi dengan persentase terendah adalah Gaji/Upah dengan nilai sebesar 71,63% yang termasuk dalam kategori Cukup Baik. Untuk memperjelas posisi rata-rata tanggapan tersebut, berikut ditampilkan visualisasi dalam bentuk garis kontinum, guna mengilustrasikan sejauh mana tingkat kepuasan kerja responden berdasarkan persentase yang telah dihitung. Berikut gambaran melalui garis kontinum dari hasil persentase tersebut:



Gambar 4.21 Garis Kontinum Variabel Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan posisi garis kontinum pada gambar, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung berada pada rentang >84%–100%, yaitu sebesar 84,71%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa cukup puas terhadap aspek-aspek pekerjaan mereka, termasuk tanggung jawab, lingkungan kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Namun, dimensi gaji/bonus yang memperoleh nilai terendah, menunjukkan bahwa aspek

kompensasi masih perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut untuk meningkatkan kepuasan secara keseluruhan.

4.4 Hasil Penelitian

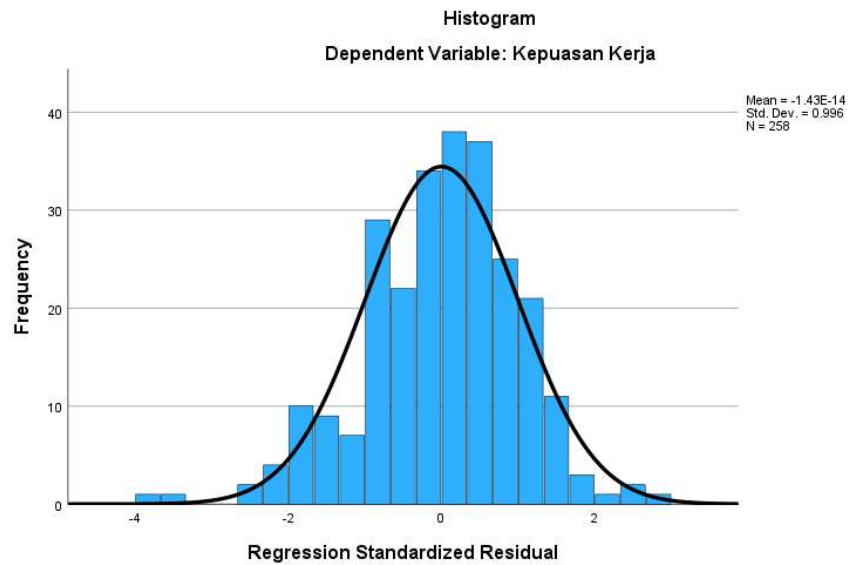
Data hasil penelitian bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Data diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, yang menjadi responden dalam penelitian ini. Seluruh data kemudian diolah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil dari pengolahan data ini disajikan secara sistematis melalui analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, serta uji hipotesis. Dengan demikian, bagian ini akan menggambarkan temuan utama penelitian secara terstruktur dan bertahap.

4.4.1 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi linier berganda, diperlukan pengujian terhadap asumsi-asumsi klasik untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi syarat kelayakan secara statistik. Uji asumsi klasik bertujuan untuk menghindari terjadinya pelanggaran terhadap prinsip dasar dalam analisis regresi, sehingga hasil yang diperoleh dapat dipercaya dan digunakan untuk membuat kesimpulan yang valid. Uji asumsi klasik dianalisis dengan menggunakan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS Statistics versi 29 for Windows*. Pengujian dilakukan terhadap data hasil kuesioner yang telah diolah, guna memastikan bahwa model regresi yang dibangun memenuhi syarat kelayakan statistik.

a. Uji Normalitas

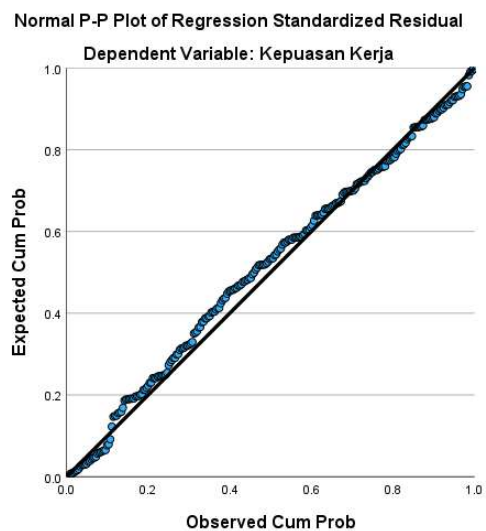
Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* serta dilengkapi dengan analisis histogram dan normal P-P Plot.



Gambar 4.22 Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pada Gambar 4.22, terlihat hasil uji oleh gambar histogram yang menunjukkan bentuk kurva lonceng simetris, dan tidak condong ke kiri maupun ke kanan, sehingga mengindikasikan distribusi data yang normal.



Gambar 4.23 Hasil Uji Normal *Probability Plot*

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Pada Gambar 4.23, hasil uji *normal p-plot* menunjukkan titik-titik yang menyebar mengikuti dan berada di sekitar garis diagonal. Pola ini menandakan bahwa distribusi residual cenderung normal.

TABEL 4.17 HASIL UJI *ONE SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			258
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		.27984664
Most Extreme Differences	Absolute		.057
	Positive		.033
	Negative		-.057
Test Statistic			.057
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.039
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		.040
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.035
		Upper Bound	.045

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.17, *output Kolmogorov-Smirnov*, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,039, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Secara statistik, hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan antara distribusi residual dengan distribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual tidak sepenuhnya berdistribusi normal secara statistik. Namun demikian, untuk menguatkan analisis, dilakukan juga pemeriksaan melalui visualisasi histogram dan Normal P–P Plot. Hasil histogram menunjukkan bentuk distribusi residual yang menyerupai kurva normal (*bell-shaped*) dan simetris di sekitar nilai nol. Sementara itu, titik-titik pada grafik Normal P–P Plot terlihat mengikuti garis diagonal secara konsisten, tanpa penyimpangan yang ekstrem.

Oleh karena itu, meskipun hasil uji statistik menunjukkan pelanggaran normalitas secara signifikan, hasil visualisasi mendukung bahwa residual menyebar secara cukup normal. Pelanggaran ini dapat dianggap tidak substansial, terutama

karena jumlah sampel dalam penelitian ini tergolong besar ($N = 258$). Gujarati dan Porter (2009), menjelaskan bahwa pada ukuran sampel besar, distribusi residual cenderung mendekati normal meskipun data asalnya tidak sepenuhnya normal. Fenomena ini terjadi karena Teorema Limit Tengah (*Central Limit Theorem*) menyatakan bahwa distribusi estimasi parameter regresi akan bersifat normal apabila jumlah sampel memadai. Walpole et al. (2012) menekankan bahwa terlepas dari bentuk distribusi populasi, distribusi rata-rata sampel akan mendekati distribusi normal seiring meningkatnya ukuran sampel. Dengan demikian, pada penelitian ini yang melibatkan 258 observasi, penyimpangan kecil dari normalitas tidak memengaruhi validitas model regresi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, model regresi tetap dianggap memenuhi asumsi normalitas secara praktis dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis lebih lanjut.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terdapat hubungan yang tinggi antar variabel independen. Hubungan yang terlalu tinggi antar variabel independen dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi koefisien regresi. Salah satu cara untuk mendeteksi multikolinieritas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Kriteria yang digunakan untuk menentukan ada tidaknya multikolinieritas yaitu jika nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai *VIF* < 10 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model.

TABEL 4.18 HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error				Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.622	.197	8.222	<.001			
	Motivasi Kerja	.221	.044	.260	<.001	.811	1.233	
	Komitmen Organisasi	.396	.040	.509	<.001	.811	1.233	

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

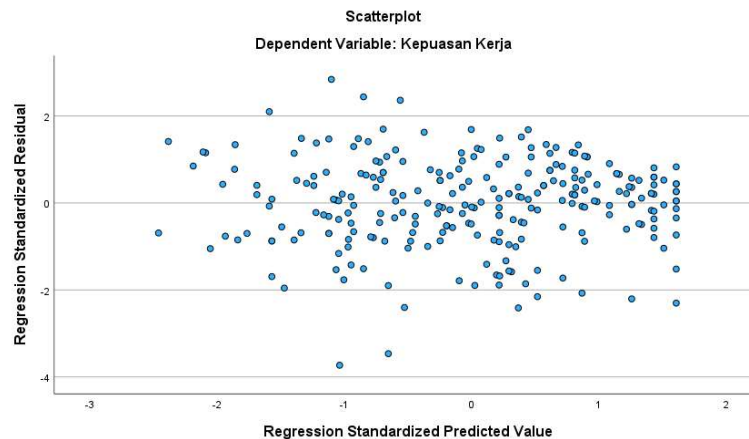
Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4.18, diperoleh nilai *tolerance* untuk variabel Motivasi Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasi (X_2)

masing-masing sebesar 0,811, dan nilai VIF sebesar 1,233. Seluruh nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model regresi ini. Artinya variabel-variabel independen dalam penelitian ini tidak memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain dan layak untuk dimasukkan ke dalam model regresi.

d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual untuk setiap nilai prediktor. Dalam model regresi yang baik, varians residual seharusnya konstan atau homoskedastisitas, bukan bervariasi (heteroskedastisitas). Untuk mendeteksi gejala ini dilakukan cara melalui *scatterplot*, berikut hasil uji:



Gambar 4.24 Uji Heteroskedastisitas Scatterplot Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji *scatterplot*, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah sumbu nol pada grafik, serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pola heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi homoskedastisitas.

4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_1), dan Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung dengan jumlah sampel sebanyak 258 karyawan sebagai responden pada penelitian ini. Berikut adalah hasil output SPSS yang digunakan dalam perhitungan:

TABEL 4.19 HASIL ANALISIS REGRESI BERGANDA

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.622	.197		8.222
	Motivasi Kerja	.221	.044	.260	5.016
	Komitmen Organisasi	.396	.040	.509	9.801

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat dirumuskan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,622 + 0,221X_1 + 0,396X_2$$

- 1) Nilai konstanta (α) sebesar 1,622 menunjukkan bahwa apabila nilai Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi adalah 0, maka nilai Kepuasan Kerja tetap berada pada angka 1,622.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel Motivasi Kerja bernilai positif sebesar 0,221 berarti setiap peningkatan satu satuan pada Motivasi Kerja akan meningkatkan Kepuasan Kerja 0,221 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan.
- 3) Nilai koefisien regresi Komitmen Organisasi bernilai positif sebesar 0,396 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Komitmen Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,396, dengan asumsi variabel lainnya konstan.

Berdasarkan hasil persamaan regresi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi, memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja dan komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka alami.

4.4.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan tahap pengujian untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen yang diteliti memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu uji t (uji parsial) dan uji F (uji simultan). Uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, sedangkan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

a. Uji t (Hipotesis secara Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen, yaitu Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi, memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja. Uji ini bertujuan untuk mengukur signifikansi kontribusi masing-masing variabel bebas dalam model regresi linier berganda.

Kriteria pengambilan keputusan nilai signifikansi (Sig.) dalam uji t sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika nilai Sig. $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan Tabel 4.19, hasil uji t pada tabel di atas, diperoleh bahwa:

- 1) Variabel Motivasi Kerja (X_1) memiliki nilai signifikansi sebesar $< 0,001$, yang berarti Sig. $< 0,05$, maka H_0 ditolak. Artinya, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja.

- 2) Variabel Komitmen Organisasi (X_2) memiliki nilai signifikansi sebesar $<0,001$, yang berarti $\text{Sig.} < 0,05$, maka H_0 ditolak. Artinya, Komitmen Organisasi juga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja.

Berikut ini merupakan kriteria pengambilan keputusan berdasarkan perbandingan t hitung dengan t tabel:

- 1) Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Berikut merupakan pengujian uji t menggunakan pendekatan manual melalui tabel:

1. df (derajat kebebasan)

$$df = n - k - 1$$

di mana:

n = jumlah sampel 258

k = jumlah variabel bebas pada penelitian, 2

2. Nilai signifikansi:

Signifikansi $\alpha = 5\% = 0.05$, maka $\alpha/2 = 0.025$

3. $t \text{ tabel} = t(\alpha/2; df)$

$$t(0.05/2; 258 - 2 - 1)$$

$$t(0.025/255)$$

$$= 1,969$$

Berdasarkan pengujian hipotesis secara parsial maka diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Variabel Motivasi Kerja (X_1) memiliki $t \text{ hitung} 5.016 > 1.969$, sehingga H_0 ditolak. Ini berarti Motivasi Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Pindad (Persero) Bandung.

2) Variabel Komitmen Organisasi (X_2) memiliki t hitung $9.801 > 1.969$, sehingga H_0 juga ditolak. Ini berarti Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil uji t , dapat disimpulkan bahwa baik variabel Motivasi Kerja maupun Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari 0,05 serta t hitung yang melebihi t tabel sebesar 1,969. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima untuk kedua variabel.

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Uji ini menggunakan dasar perbandingan antara lain signifikansi (Sig.) dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Berikut ini merupakan hasil uji F dan penjelasannya:

TABEL 4.20 HASIL UJI F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.949	2	7.975	101.035	<.001 ^b
	Residual	20.127	255	.079		
	Total	36.076	257			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan.
2. Jika nilai signifikansi $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan secara simultan.

Berdasarkan Tabel 4.20, hasil output SPSS (ANOVA) menunjukkan bahwa nilai:

$$f \text{ hitung} = 101,035$$

$$\text{Jumlah variabel bebas (k)} = 2$$

$$\text{Jumlah sampel (n)} = 258$$

Maka diperoleh:

- Derajat bebas pembilang (df_1) = $k = 2$
- Derajat bebas penyebut (df_2) = $n - k - 1 = 258 - 2 - 1 = 255$
- f tabel pada $\alpha = 0,05$; $df_1 = 2$ dan $df_2 = 255$ sebesar = 3,03
- Tingkat signifikansi < 0.001 .

Berdasarkan output ANOVA (Tabel 4.20), diperoleh nilai F hitung sebesar 101,035 dengan signifikansi $< 0,001$. Nilai F tabel sebesar 3,03. Karena F hitung $>$ F tabel dan nilai signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, secara simultan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

4.4.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, koefisien determinasi dilihat melalui nilai R Square yang terdapat pada tabel *Model Summary*.

TABEL 4.21
HASIL UJI KOEFISIEN UJI DETERMINASI

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.438	.28094

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis (2025)

Berdasarkan Tabel 4.22, *output* SPSS pada tabel *Model Summary*, diketahui bahwa nilai R Square adalah sebesar 0,442 atau 44,2%, yang berarti bahwa sebesar 44,2% variasi dalam kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung dapat dijelaskan oleh variabel independen, yaitu motivasi kerja (X_1) dan komitmen organisasi (X_2). Sementara sisanya sebesar 55,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang menjadi fokus peneliti dan sudah diuji yaitu Motivasi Kerja sebagai variabel X_1 , Komitmen Organisasi sebagai variabel X_2 , dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Y. Sementara itu, yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT Pindad (Persero) Bandung.

4.5.1 Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berperilaku lebih produktif, berorientasi pada pencapaian, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan karena mampu memberikan energi positif dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pada variabel motivasi kerja terdapat hasil indikator tertinggi dan terendah. Indikator tertinggi pada "Posisi kerja menambah semangat dalam bekerja" sebesar 91,86%, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa peluang untuk naik jabatan atau memperoleh posisi yang lebih tinggi di PT Pindad (Persero) Bandung menjadi pendorong kuat bagi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja. Selanjutnya, indikator "saling menghormati antar rekan di tempat kerja" memperoleh persentase 90,31%, juga dalam kategori sangat baik, yang mencerminkan bahwa hubungan antar karyawan berjalan dengan baik dan penuh rasa hormat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif. Indikator "penyesuaian diri di lingkungan kerja" pun menunjukkan

hasil yang sangat baik dengan nilai 90,16%, yang mengindikasikan bahwa para karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan cepat dan efektif.

Sementara itu, dua indikator dengan persentase terendah berada pada “mendapatkan pujian dari atasan” (77,52%) dan “keberanian mengambil keputusan terkait pekerjaan” (76,43%). Meskipun keduanya masih berada dalam kategori “baik”, nilai yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya menunjukkan bahwa penghargaan secara verbal dari atasan serta peluang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan masih dirasakan kurang maksimal oleh sebagian karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap bentuk apresiasi non-material, seperti pujian atau pengakuan atas kinerja, serta menciptakan ruang partisipatif yang mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dalam menyampaikan ide dan mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Makhamreh et al. (2022), penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi tersebut menyatakan bahwa karyawan merasa termotivasi, baik melalui hubungan sosial, penghargaan, maupun peluang untuk berkembang yang akan berdampak positif pada semangat kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

4.5.2 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap dan perasaan keterikatan karyawan terhadap perusahaan, yang tercermin dalam kesediaan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, mematuhi nilai-nilai perusahaan, serta berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan bersama. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel komitmen organisasi dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Mampu untuk menyelesaikan permasalahan di perusahaan” yang memperoleh skor sebesar 91,86%, disusul oleh pernyataan “Tidak meninggalkan perusahaan secara tidak jelas” dengan skor 90,08%. Keduanya termasuk dalam kategori Sangat Baik, yang menunjukkan bahwa karyawan PT Pindad (Persero) Bandung tidak hanya memiliki kepedulian tinggi terhadap keberlangsungan dan perbaikan organisasi, tetapi juga mendapat dorongan sosial dari lingkungan sekitarnya untuk tetap berkontribusi di perusahaan. Hal ini mencerminkan aspek komitmen afektif

dan normatif yang kuat dalam diri karyawan, yaitu keterikatan emosional serta rasa tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Sementara itu, indikator dengan skor terendah terdapat pada pernyataan “Sulit untuk meninggalkan perusahaan” yang memperoleh skor 73,80%, meskipun masih berada dalam kategori Baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek *continuance commitment* atau keterikatan berdasarkan pertimbangan untung-rugi belum sekuat dimensi lainnya. Artinya, sebagian karyawan masih mempertimbangkan kemungkinan berpindah kerja apabila terdapat tawaran yang lebih menguntungkan, karena merasa tidak sepenuhnya terikat oleh konsekuensi meninggalkan perusahaan. Maka dari itu, meskipun komitmen organisasi secara keseluruhan tergolong tinggi, PT Pindad (Persero) Bandung tetap perlu mengembangkan strategi yang dapat memperkuat dimensi komitmen berkelanjutan, misalnya melalui penawaran insentif jangka panjang, pengembangan karier, maupun peningkatan nilai tambah bagi karyawan yang memilih bertahan dalam jangka waktu lama.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Diana et al. (2021), organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Oleh karena itu, penguatan seluruh dimensi komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan performa perusahaan secara berkelanjutan.

4.5.3 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti tanggung jawab, lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, hingga kesempatan promosi dan pengawasan atasan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada indikator kepuasan kerja, indikator dengan skor tertinggi adalah pernyataan “Karyawan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan” mencapai 94,26% dan tergolong dalam kategori Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab merupakan aspek yang paling dominan dalam membentuk kepuasan kerja

karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Disusul oleh indikator “Merasa nyaman dengan pekerjaan” (90,00%), “Hubungan yang akrab dengan rekan kerja” (89,92%), dan “Kepuasan terhadap bantuan dari rekan kerja” (89,69%). Temuan ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja, baik secara sosial maupun fisik, berkontribusi besar terhadap perasaan puas dan nyaman karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, indikator lainnya seperti “Merasa optimis karena ada peluang untuk maju (promosi)” (88,37%), “Karyawan menerima instruksi kerja dari atasan dengan baik” (88,70%), serta “Pekerjaan saya memberikan kesempatan mempelajari hal-hal baru” (87,21%) juga menempati posisi yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa baik komunikasi vertikal dari atasan, dinamika kerja harian, maupun harapan terhadap pengembangan karir dinilai sangat positif oleh karyawan.

Namun demikian, indikator dengan skor paling rendah adalah “Merasa puas dengan pemberian hadiah atau bonus yang diberikan diluar gaji” dengan nilai 65,12%, yang hanya tergolong dalam kategori Cukup Baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan terhadap aspek kompensasi non-upah masih belum optimal dan menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Disusul oleh indikator “Gaji saat ini sudah memenuhi ekspektasi” (71,31%) dan “Merasa bahagia dengan imbalan yang diterima” (78,45%), yang keduanya berada dalam kategori Baik namun masih lebih rendah dibandingkan aspek lainnya, menandakan perlunya perhatian lebih dari perusahaan terkait aspek kompensasi. Hal ini menunjukkan masih adanya sebagian karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang mereka terima belum sesuai harapan. Dampaknya, jika perusahaan tidak segera memperbaiki sistem kompensasi dan pemberian insentif, kepuasan kerja secara keseluruhan dapat terdampak, bahkan berisiko menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan. Gaji dan kompensasi yang kompetitif sangat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Memon et al., 2023). Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa PT Pindad (Persero) Bandung telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya kepuasan kerja pada mayoritas karyawan. Tingkat kepuasan yang sangat baik pada sebagian besar indikator menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam memenuhi harapan karyawan, terutama dalam

aspek tanggung jawab pekerjaan, hubungan sosial, dan fasilitas kerja. Namun, perhatian lebih tetap perlu diberikan pada aspek gaji/ upah agar kepuasan kerja dapat merata di seluruh dimensi dan tidak menimbulkan ketimpangan yang berpotensi memengaruhi motivasi dan loyalitas karyawan.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu oleh Memon et al. (2023), yang menyatakan bahwa perusahaan yang konsisten memperhatikan berbagai faktor pembentuk kepuasan kerja—termasuk lingkungan, relasi sosial, serta kompensasi—akan memiliki karyawan yang lebih loyal, termotivasi, dan berkinerja optimal.

4.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero) Bandung secara Parsial

Berdasarkan hasil uji t pada penelitian ini, variabel Motivasi Kerja memperoleh nilai t hitung sebesar 5,016, yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,969. Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh adalah $< 0,001$, jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Kriteria pengambilan keputusan menyatakan bahwa jika t hitung lebih besar dari t tabel dan signifikansi kurang dari 0,05, maka hipotesis alternatif (H_1) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil temuan ini diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sidhu (2024), yang meneliti mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja di berbagai sektor industri. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, di mana karyawan yang memiliki motivasi tinggi, baik karena insentif, lingkungan, maupun tujuan pribadi, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Raisal et al. (2021), yang membahas mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di lingkungan organisasi publik. Penelitian tersebut menggunakan model Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dan menemukan

bahwa praktik penghargaan, ekspektasi pekerjaan, serta lingkungan kerja yang mendukung, merupakan faktor utama yang secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji t pada penelitian ini, variabel Komitmen Organisasi memperoleh nilai t hitung sebesar 4,998, yang lebih besar daripada t tabel sebesar 1,969. Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh adalah $< 0,001$, jauh di bawah batas signifikansi 0,05. Kriteria pengambilan keputusan menyatakan bahwa jika t hitung lebih besar dari t tabel dan signifikansi kurang dari 0,05, maka hipotesis alternatif (H_1) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Artinya, semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan yang mereka rasakan dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil temuan ini diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Almagro et al. (2024), yang meneliti mengenai hubungan antara konsistensi perilaku pemimpin dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan di sektor publik dan privat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa keselarasan antara nilai-nilai dan tindakan pemimpin berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi yang kuat. Hasilnya, semakin tinggi komitmen yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang mereka alami di lingkungan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Morais et al. (2024), menganalisis pengaruh kepemimpinan dan masa kerja terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada sektor publik. Dalam penelitiannya menyimpulkan, bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, di mana karyawan dengan tingkat komitmen tinggi dan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih besar, terutama bila didukung oleh kepemimpinan yang konsisten dan suportif.

4.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero) Bandung secara Simultan

Berdasarkan hasil uji hipotesis simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 101,035, yang lebih besar dari F tabel sebesar 3,03, dengan tingkat signifikansi sebesar $< 0,001$ (lebih kecil dari 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan, variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Artinya, kedua variabel tersebut, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, untuk mengetahui besaran kontribusi variabel motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja, dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,442 atau 44,2%. Ini berarti, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan sebesar 44,2%, sedangkan sisanya sebesar 55,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ingsih et al. (2021), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi dan memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.

BAB V

SARAN DAN KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah diuraikan mengenai Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung secara keseluruhan berada pada kategori Sangat Baik.
2. Hasil analisis deskriptif pada komitmen organisasi menunjukkan bahwa secara keseluruhan komitmen karyawan berada pada kategori Sangat Baik.
3. Hasil analisis deskriptif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung juga menunjukkan kategori Sangat Baik.
4. Hasil uji secara parsial dan simultan (uji F) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran atau masukan yang diharapkan dapat membangun dan memberikan manfaat bagi perusahaan yaitu PT Pindad (Persero) Bandung.

5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Berikut merupakan saran bagi peneliti untuk karyawan dan perusahaan PT Pindad (Persero):

1. Berdasarkan hasil-hasil tanggapan responden mengenai variabel Motivasi Kerja menunjukkan indikator terendah, yakni Keberanian mengambil keputusan terkait pekerjaan. Meskipun secara keseluruhan tergolong kategori "Baik", nilai ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain. Sehingga saran untuk karyawan diharapkan lebih aktif menyampaikan ide

dan pendapat dengan baik, serta berpartisipasi dalam diskusi tim karena keterlibatan yang aktif dapat meningkatkan motivasi kerja dan mengembangkan kemampuan diri secara meningkat. Sedangkan bagi perusahaan, disarankan untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan dan proyek. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat diskusi rutin dalam tim, melibatkan karyawan dalam menilai kinerja, dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dalam perencanaan kerja.

2. Berdasarkan hasil-hasil tanggapan responden mengenai variabel Komitmen Organisasi menunjukkan indikator nilai terendah, yakni Sulit untuk meninggalkan perusahaan. Sehingga saran bagi karyawan dianjurkan untuk membangun komitmen jangka panjang dengan cara memahami visi perusahaan dan menyatukan tujuan pribadi dengan strategi organisasi harapannya agar dapat menumbuhkan tanggung jawab untuk tetap bertahan dan maju bersama perusahaan. Sedangkan bagi saran bagi pihak perusahaan sebaiknya memperkuat program retensi karyawan dengan menyediakan jalur karier yang tegas, meningkatkan paket kesejahteraan untuk jangka panjang, pemberian jaminan keamanan kerja, dan memberikan apresiasi kepada karyawan yang loyal.
3. Berdasarkan hasil-hasil tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja menunjukkan indikator Gaji/upah dengan nilai terendah. Sehingga, saran bagi karyawan perlu memahami bahwa kepuasan kerja tidak hanya datang dari kompensasi uang, tetapi juga dari prestasi kerja, pengembangan kemampuan, dan hubungan kerja yang baik. Karena itu, penting untuk mempertahankan motivasi kerja dan terus meningkatkan prestasi secara profesional. Sedangkan saran bagi perusahaan, untuk meninjau ulang sistem bonus dan tunjangan tambahan supaya lebih adil, terbuka, dan sesuai dengan kontribusi serta tanggung jawab masing-masing karyawan. Penerapan sistem penghargaan berdasarkan prestasi kerja juga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.

5.2.2 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja atau variabel terkait dalam konteks organisasi, penulis memberikan beberapa rekomendasi penting sebagai berikut:

1. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas variabel penelitian yang menjadi faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti stres kerja, budaya organisasi, atau kepemimpinan. Hal ini akan memperkaya pemahaman tentang berbagai faktor penyebab kepuasan kerja di lingkungan kerja yang dinamis.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian di berbagai jenis organisasi atau perusahaan yang berbeda-beda, misalnya di sektor industri yang berlainan atau perusahaan yang memiliki struktur dan cara kerja yang berbeda. Tujuannya agar bisa mengetahui apakah hasil penelitian yang diperoleh bisa berlaku secara umum di banyak tempat, atau hanya cocok untuk organisasi tertentu saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Affini dan Surip. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement yang Berdampak pada Turnover Intentions. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 4.
<https://www.neliti.com/publications/462248/>
- Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2024). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: the role of employee job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012>
- Alam, M. J., Ullah, M. S., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: the moderating effect of supervisory role. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Almagro, R. E., Flores, L. C., & Bauyot, M. M. (2024). Examining the Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Innovative Work Behavior on Organizational Effectiveness: A Structural Equation Model. *TWIST (International Multidisciplinary Journal)*, 19, 458–470.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10049652#179>
- Angellika, V., & Masman, R. R. (2023). The Effect of Job Motivation and Organizational Commitment on Employee Satisfaction. *International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*, 1(2), 2987–1972. <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1.i2.300-309>
- Anghelache, V. (2015). A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 235–240.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.110>
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>

- Br Ginting, A. M., & Sihombing, M. (2024). Pengaruh Interpersonal Communication Dan Core Values Akhlak Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Bank Tabungan Negara KC Medan). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(22), 64–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14513715>
- Cavanagh, T. M., Kraiger, K., & Henry, K. L. (2020). Age-Related Changes on the Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *International Journal of Aging and Human Development*, 91(1), 60–84. <https://doi.org/10.1177/0091415019837996>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Dewi, K. T. S., & Supartawan, G. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada LPD Di Kecamatan Buleleng. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 6(1), 31. <https://doi.org/10.30587/jre.v6i1.5154>
- Dharmawan, D., Anwar, M., Budiarti, I., Lestari, I., & Nururly, S. (2023). The Effect of Organizational Commitment and Work Discipline on Job Satisfaction. *International Journal of Economics Development Research*, 4(3), 2023–1929.
- Diana, Eliyana, A., Susita, D., Aditya, V., & Anwar, A. (2021). Determining the effect of job satisfaction, work motivation, and work commitment on nurse performance amidst COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 89–96. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.08](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.08)
- Edison, Anwar, & Komariyah. (2016a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016b). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung.
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: the case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Fakhri, M., Pradana, M., Syarifuddin, S., Hafid, H., & Mustika, N. P. (2019). Analyzing Work Satisfaction of Employees at Production Department: Case Study of Indonesian State Military Equipment Manufacturer. *International*

Journal of Advanced Science and Technology, 28(8s), 163–175.
<https://www.researchgate.net/publication/339826809>

- Ghozali, I. (2017). *Analisis Multivariat dan Ekonometrika: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Eviews 10* (2nd ed.).
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic Econometrics (5th Edition)* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297.
<https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.07.139>
- Ingsih, K., Yanuardani, R. L., & Suhana, S. (2021). The Role of Work Discipline, Work Motivation, and Organizational Commitment through Job Satisfaction on Nursing Performance in Indonesia. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(4), 838–848. <https://doi.org/10.21776/ub.jam>
- Kanwal, S., & Nawaz, M. M. (2015). Study On Herzberg Intrinsic Factors Of Motivation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 3(4), 2321–3418. www.ijssrm.in
- Kesumawati, N., Retta Allen, & Sari, N. (2017). *Pengantar Statistika Penelitian*. Rajawali Pers, Depok.
- Kosasih, F. G., Yohana, C., & Handaru, A. W. (2024). Job Satisfaction and Organizational Commitments: A Meta-Analysis. *EARTH SCIENCES AND HUMAN CONSTRUCTIONS*, 4, 43–50.
<https://doi.org/10.37394/232024.2024.4.5>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. R. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9).
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.015>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia* (Sepuluh). Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Makhamreh, H. Z., Alsakarnah, A., Eneizan, B., & Ngah, A. H. (2022). Employee motivation, job satisfaction, customer satisfaction, and firm performance:

- The moderating role of employee empowerment. *Business: Theory and Practice*, 23(2), 357–364. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3. <https://doi.org/DOI:10.13189/ujm.2015.030803>
- Maryani, Nurhad, & Adnan, M. A. Bin. (2022). Implementation of Job Commitment and Job Motivation toward Optimization of Job Satisfaction through Employee Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20(2), 254–262. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118699>
- Mitrovska, S., & Eftimov, L. (2016). Calculating the cost for employee turnover in the IT industry in Macedonia by using web calculator. *Journal of Human Resource Management*, 19(1), 24.
- Moonsri, K. (2018). The Influence of Job Satisfaction Affecting Organizational Commitment of the Small and Medium Business Employee. *Asian Administration and Management Review*, 1(1). <https://ssrn.com/abstract=3263262>[138]
- Morais, C., Queirós, F., Couto, S., Gomes, A. R., & Simões, C. (2024). Explaining organizational commitment and job satisfaction: the role of leadership and seniority. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03855-z>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Jountrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*.

- Nugroho, A. S., & Haritanto, W. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Dengan Pendekatan Statistika*. CV Andi Offset.
- Pincus, J. D. (2023). Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Ponisciakova, O., Rosnerova, Z., & Kicova, E. (2023). Motivation as an Element of Managerial Decision Making in Manufacturing Companies: The Case of the Slovak Republic. *Sustainability (Switzerland)*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/su15129186>
- Prayudi, A., Komariyah, I., Miftahul, S., & Subang, H. (2023). The Impact Of Work Motivation, Work Environment, And Career Development On Employee Job Satisfaction. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1).
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Qomariah, N., Lusiyanthi, Martini, N. N. P., & Nursaid. (2022). The Role of Leadership and Work Motivation in Improving Employee Performance: With Job Satisfaction Intervening Variables. *Universitas Brawijaya. Journal of Applied Management (JAM)*, 20(3), 611–631. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020>
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6, 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Raisa, I., Nawaz, N., Appasamy, K., & Gajenderan, V. (2021). Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 48(11).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Safitri, U. L., Widagdo, B., & Novianti, K. R. (2022). The Influence of Work Motivation and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 2(02), 120–128. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i02.21964>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salsabila, A. A., Fakhri, M., Silvianita, A., Wardhana, A., & Saragih, R. (2021). The effect of organizational culture and work motivation on employee job satisfaction. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 5724–5731.
<https://doi.org/10.46254/an11.20210962>
- Sangadji, E. M., & Sophiah. (2010). *Metodologi Penelitian: Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Santoso, S. (2018). *Mahir Statistik Parametrik*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saragih, R., Pangarso, A., & Al Fath, M. R. (2020). Does Transformational Leadership and Work Motivation Still Affect Employee Performance? Evidence from an Indonesian Electrical State Owned Company. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(3), 1096–1117.
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12925859.v1>
- Sarwani, S., Herawati, A., Listyawati, L., & Lestari, D. S. (2019, October 7). Effect of Organizational Commitment and Work Motivation on Job Satisfaction and Individual Performance. *Proceedings of the 1st International Conference on Applied Economics and Social Science (ICAESS 2019)*.
<https://doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287588>
- Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Mandar Maju, Bandung.
- Shafazawana, M. T., Cheah, Y. Y., Mohamed Saad, Z., & Sukumaran, K. a/p. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604–611.
[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00074-5)
- Sidhu, J. (2024). Examining the Relationship of Job Satisfaction, Work Motivation and Quality of Life on Working Professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, 12(2). <https://doi.org/10.25215/1202.182>
- Silalahi, U. (2018). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. (R. D. Suryani, Ed.).

- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Teoretik dan Praktik* (kesatu). Denpasar: Rajawali Pers.
- Siregar, I., Hizkal, M., Kharisma Pradana, R., & Ichsan, M. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Work Motivation of Workers in Coal Mining Companies. *Journal of Applied Business Administration*, 8, 41–352. <https://doi.org/https://doi.org/10.30871/jaba.v8i2.8437>
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Kencana Prenada Media Group.
- Sudaryono. (2017). *Metode Penelitian*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W., & Utami, L. R. (2023). *The Guide Book of SPSS: Cara Mudah dan Cepat Mengolah Data Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Anak Hebat Indonesia.
- Supardi. (2013). *Aplikasi Statistika dalam Penelitian Konsep Statistika yang Lebih Komprehensif*. Jakarta: Change Publication.
- Suryani, & Hendrayadi. (2015). *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Swedana, I. N. (2023). The Role Of Workload And Work Motivation In Influencing Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 401–427. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1309>
- Syardiansah, Chandra, R., & Lestari, E. Y. (2024). Organizational commitment and job satisfaction on employee performance. *Niagawan: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 33–44.
- Tentama, F., Subardjo, & Dewi, L. (2020). The Correlation Between Work Motivation and Job Satisfaction of the Academic Staffs. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 2295–2297.

- Trisliatanto, D. A. (2020). *Metodologi Penelitian: Panduan Lengkap Penelitian dengan Mudah*. Yogyakarta : Andi.
- Tziner, A., Shkoler, O., & Zur, B. E. B. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 207–215. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>
- Walpole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., & Ye, K. (2012). *Probability & Statistics for Engineers & Scientists* (9th ed.). Pearson Education.
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). The effect of career development, work motivation, and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Depok.
- Yaakob, M. F. M., Habibi, A., Halili, S. H., Abdullah, H., Yaqin, L. N., Alqahtani, T. M., & Fauzee, M. S. O. (2025). Unveiling the role of organizational commitment on job satisfaction and job performance in Islamic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 975–983. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.31071>
- Yang, F. H., & Shiu, F. J. (2023). Evaluating the Impact of Workplace Friendship on Social Loafing in Long-Term Care Institutions: An Empirical Study. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15107828>
- Yatento. (2020). *Perilaku Organisasional Corporate Approach*. YOGYAKARTA: UPP STIM YKPN., 2020.

LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Izin Penelitian

SURAT KETERANGAN PELAKSANAAN PENELITIAN



PT. PINDAD



Bandung, 5 Desember 2024

Nomor : B / 272 / P / BD / XII / 2024
 Klasifikasi : Biasa
 Lampiran : -
 Perihal : Telah Diterima Penelitian

Kepada,
 Yth. Wakil Dekan 1 Bidang Akademik
 Dan Dukungan Penelitian
 Di
 Tempat

- Berdasarkan Surat dari Wakil Dekan 1 Bidang Akademik Dan Dukungan Penelitian Nomor: 347/AKD09/EB-WDI/2024 tanggal 03 November 2024 Perihal Permohonan Izin Penelitian.
- Bersama ini disampaikan bahwa PT. Pindad dapat memfasilitasi Pelaksanaan Penelitian atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN
1.	Elisa Adela Putri Sitanggang	1501210440	Administrasi Bisnis

Adapun Kegiatan Penelitian yang dilaksanakan pada tanggal 11 Desember 2024 s.d. 11 Februari 2025 bertempat di Divisi Human Capital Management PT Pindad.

- Demikian disampaikan dan agar digunakan sebagaimana mestinya.



PT. PINDAD
 HUMAN CAPITAL MANAGEMENT
FAJAR ARDHI PURNAMA
 MANAGER PEMBELAJARAN
 & PENGEMBANGAN

Konfirmasi:
 - E : diklat@pindad.com
 - T : +62 22 7312073, ext 2821

Head Office
 Jl. Gatot Subroto No. 517
 Bandung 40284
 Indonesia

P +62 22 7312073
 F +62 22 7301222
 E info@pindad.com

Representative Office
 Jl. Batu Ceper No. 28
 Jakarta 10120
 Indonesia

P +62 21 3806929
 F +62 21 3814039
 E pindad.jkt@pindad.com

www.pindad.com

Lampiran 2: Transkrip Wawancara

Narasumber : Bapak Aldy Yoga (Perwakilan Hubungan Industrial PT Pindad)

Hari/Tanggal : Selasa, 10 Desember 2024

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : Kantor HC PT Pindad

Peneliti	:	Apakah di PT Pindad terdapat program formal khusus yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan?
Narasumber	:	Sebenarnya, di perusahaan kami tidak ada program formal yang secara eksplisit dikhususkan untuk meningkatkan motivasi kerja. Namun, kami sangat menekankan penerapan nilai-nilai budaya kerja AKHLAK, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja sehari-hari seluruh karyawan PT Pindad.
Peneliti	:	Bagaimana Bapak melihat tingkat komitmen organisasi para karyawan di PT Pindad?
Narasumber	:	Secara umum, sebagian besar karyawan di sini memang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan. Banyak dari mereka yang menyatakan bahwa mereka menikmati dan merasa senang memberikan kontribusi bagi organisasi, serta merasa punya kewajiban untuk tetap bekerja di sini. Terus, beberapa karyawan juga mengakui bahwa mereka memilih bertahan karena organisasi dinilai mampu memberikan keuntungan pribadi, misalnya dari sisi fasilitas maupun peluang pengembangan. Ada juga yang berpendapat bahwa cukup sulit untuk menemukan lingkungan kerja yang serupa di tempat lain, sehingga mereka merasa lebih nyaman untuk tetap berada di PT Pindad.

Lampiran 3: Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak/ Ibu Karyawan

PT Pindad (Persero)

Dengan Hormat,

Saya, Elisa Adela Putri Sitanggang (NIM 1501210440), mahasiswa Program Studi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, saat ini sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian Tugas Akhir. Penelitian ini berjudul:

“Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT Pindad (Persero) Bandung.”

Penelitian ini bersifat ilmiah dan tidak memiliki tujuan lain selain kepentingan akademik. Sehubungan dengan hal tersebut, saya dengan hormat memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini.

Saya sangat menghargai waktu dan kontribusi yang diberikan. Semua jawaban yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Elisa Adela Putri Sitanggang

NIM: 1501210440

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama	
Jenis Kelamin	☐ Wanita ☐ Pria
Usia	☐ 20 – 30 tahun ☐ 31 – 40 tahun ☐ 41– 50 tahun

	☐ > 50 tahun
Tingkat Pendidikan Akhir	☐ SMA/ SMK ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3
Lama Bekerja	☐ < 1 tahun ☐ 1 – 5 tahun ☐ 5 – 10 tahun ☐ > 10 tahun
Gaji	☐ < Rp 2.000.000 ☐ Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000 ☐ Rp 5.000.001 – Rp 10.000.000 ☐ > Rp 10.000.000

II. KUESIONER

Untuk pernyataan berikut, mohon pilih jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau pengalaman Bapak/Ibu dalam kuesioner ini. Gunakan skala berikut sebagai pilihan jawaban:

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Cukup Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	Tanggapan				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
Kebutuhan akan Berprestasi (<i>Need of Achievement</i>)						
1	Saya menerima pujian dari atasan atas prestasi kerja saya.					
2	Saya berkesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.					
3	Saya konsisten dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan bersama.					
Kebutuhan akan Kekuasaan (<i>Need of Power</i>)						
4	Saya merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan.					
5.	Saya lebih termotivasi apabila mendapatkan kenaikan jabatan.					
6.	Saya merasa adanya rasa saling menghormati antar sesama rekan kerja.					
Kebutuhan akan Berafiliasi (<i>Need of Affiliation</i>)						
7.	Saya lebih suka bekerja bersama-sama dibandingkan bekerja sendiri.					
8.	Saya merasa terlibat dalam suatu kegiatan penting di perusahaan.					

9.	Saya senang bersosialisasi dengan rekan-rekan kerja.					
KOMITMEN ORGANISASI						
No	Pernyataan	Tanggapan				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
Komitmen Afektif (<i>Affective Commitmen</i>)						
10.	Saya merasa permasalahan yang ada di perusahaan harus diperbaiki.					
11.	Saya merasakan bahwa perusahaan adalah bagian keluarga saya.					
12.	Saya berkomitmen tinggi untuk tetap bertahan di organisasi.					
Komitmen Kontinu (<i>Continuance Commitment</i>)						
13.	Saya merasa sulit meninggalkan perusahaan.					
14.	Saya merasa tetap tinggal di perusahaan dapat meningkatkan keuntungan bagi saya.					
15.	Saya merasa sulit mendapatkan pekerjaan baru jika meninggalkan perusahaan.					
Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)						
16.	Saya dengan senang hati memberikan kontribusi terhadap perusahaan.					

17.	Saya memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.					
18.	Lingkungan sekitar mengharapkan saya untuk terus bekerja di perusahaan.					
KEPUASAN KERJA						
No	Pernyataan	Tanggapan				
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)
Pekerjaan itu sendiri (<i>Work itself</i>)						
19.	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan meskipun terkadang berlebihan.					
20.	Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.					
21.	Pekerjaan saya memberikan kesempatan mempelajari hal-hal baru.					
Gaji/ Upah						
22.	Saya merasa bahagia dengan gaji yang saya terima.					
23.	Gaji saya saat ini sudah sesuai dan memenuhi frekuensi beban kerja dan tanggung jawab yang saya jalani.					
24.	Saya merasa puas atas bonus tambahan di luar gaji pokok yang saya terima.					

Promosi					
25.	Saya puas dengan kesempatan promosi yang tersedia bagi karyawan di tempat saya bekerja.				
26.	Saya diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk naik jabatan.				
27.	Saya merasa optimis karena ada peluang untuk maju (promosi).				
Pengawasan					
28.	Karyawan menerima instruksi kerja yang diberikan oleh atasan dengan baik.				
29.	Atasan saya akan memberikan koreksi dengan cara yang baik.				
30.	Atasan saya tidak pernah membentak apabila terjadi kesalahan.				
Rekan Kerja					
31.	Saya memiliki hubungan keakraban yang baik dengan rekan kerja.				
32.	Saya mendapatkan dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.				
33.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan baik karena dukungan dari rekan kerja.				
Kondisi Kerja					

34.	Saya merasa nyaman dengan lingkungan fisik di tempat kerja saya (pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dll.).					
35.	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan di kantor.					
36.	Saya merasa bersalah jika meninggalkan kantor.					

Lampiran 4: Tabulasi Data Variabel Motivasi Kerja

	Variabel Motivasi Kerja	
--	--------------------------------	--

No. Resp	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	Skor rata-rata
1	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4.1
2	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4.4
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
5	4	3	2	4	5	3	4	4	3	3.6
6	3	4	4	1	5	5	5	3	4	3.8
7	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4.1
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
9	3	4	4	2	4	5	4	3	5	3.8
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9
11	2	4	4	1	5	4	2	3	5	3.3
12	3	5	4	2	5	5	5	4	4	4.1
13	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4.6
14	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4.4
15	4	3	5	3	4	5	5	4	5	4.2
16	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4.7
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
18	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4.7
19	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4.3
20	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4.6
21	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4.6
22	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.7
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.9
24	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.7
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
26	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4.7
27	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4.0
28	5	5	5	3	5	4	5	2	4	4.2
29	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.7
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
31	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3.2
32	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.6
33	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.6
34	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4.0
35	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
36	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4.7
37	3	4	4	4	5	5	4	3	5	4.1
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
39	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4.4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9

41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4.3
42	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4.1
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
45	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.2
46	4	5	5	3	5	5	4	3	4	4.2
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
48	1	4	4	2	5	3	3	2	4	3.1
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
50	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.8
51	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
53	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4.2
54	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3.8
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.1
59	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.8
60	5	4	4	3	4	4	4	3	5	4.0
61	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4.1
62	3	4	4	2	4	4	5	3	4	3.7
63	5	5	4	3	5	4	5	3	5	4.3
64	3	4	4	3	5	4	5	2	4	3.8
65	4	4	4	3	4	4	5	2	4	3.8
66	4	4	5	4	4	3	4	2	4	3.8
67	3	4	4	3	5	4	4	2	4	3.7
68	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.9
69	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4.0
70	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4.1
71	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.6
72	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4.6
73	3	5	5	3	5	4	4	3	4	4.0
74	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4.2
75	3	5	5	3	5	4	4	2	4	3.9
76	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3.8
77	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.1
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
79	1	5	5	3	5	4	4	2	4	3.7
80	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3.4
81	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4.0
82	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3.9

83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
84	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4.1
85	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4.1
86	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4.3
87	2	3	4	4	5	4	4	5	4	3.9
88	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
89	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4.2
90	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.8
91	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.9
92	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4.3
93	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8
94	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4.0
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
96	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3.7
97	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4.0
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
99	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4.2
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
101	3	5	5	3	5	5	5	4	5	4.4
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
103	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
104	2	4	4	3	5	5	5	4	5	4.1
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
106	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4.8
107	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.8
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
109	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4.2
110	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4.2
111	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4.1
112	5	5	4	5	4	4	3	2	4	4.0
113	2	4	4	4	4	4	4	4	5	3.9
114	3	4	4	3	5	5	4	5	5	4.2
115	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4.1
116	2	4	3	3	4	4	4	3	4	3.4
117	3	5	5	3	3	5	3	5	5	4.1
118	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4.1
119	2	4	3	2	4	5	4	3	4	3.4
120	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4.4
121	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4.0
122	1	4	4	2	4	5	4	4	4	3.6
123	4	5	5	3	5	4	5	3	4	4.2
124	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4.1

125	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4.0
126	3	4	5	4	5	4	3	2	4	3.8
127	5	4	4	3	5	4	4	1	4	3.8
128	4	5	4	3	5	5	4	3	4	4.1
129	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3.8
130	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3.4
131	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3.8
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
133	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.7
134	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4.7
135	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3.8
136	3	5	5	3	5	4	5	3	4	4.1
137	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4.1
138	1	4	4	3	4	4	4	2	4	3.3
139	2	5	4	1	5	5	5	5	4	4.0
140	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4.6
141	2	4	4	3	5	5	5	5	4	4.1
142	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4.3
143	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4.2
144	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
145	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
146	4	5	4	3	4	4	3	1	5	3.7
147	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4.6
148	2	4	5	5	5	5	4	5	5	4.4
149	5	3	4	2	5	4	5	4	4	4.0
150	4	5	5	5	5	5	4	2	5	4.4
151	5	4	4	3	4	4	3	5	3	3.9
152	3	5	4	1	5	5	5	3	3	3.8
153	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4.7
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
155	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4.6
156	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.9
157	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3.8
158	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.2
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
160	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4.1
161	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4.6
162	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4.2
163	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4.2
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
166	3	5	5	3	5	5	3	4	5	4.2

167	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4.0
168	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4.3
169	1	5	5	3	5	5	3	5	5	4.1
170	5	5	5	3	4	5	4	2	4	4.1
171	4	4	5	4	5	4	2	3	4	3.9
172	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4.1
173	3	3	4	3	4	5	4	1	4	3.4
174	2	3	3	1	5	4	3	4	5	3.3
175	1	5	4	2	4	4	4	5	5	3.8
176	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.9
177	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.8
178	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4.1
179	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4.2
180	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4.7
181	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4.1
182	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.8
183	4	4	5	2	5	4	3	2	4	3.7
184	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
185	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4.2
186	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4.6
187	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4.3
188	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
189	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
190	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4.4
191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
192	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
193	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4.7
194	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.6
195	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
196	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.8
197	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
198	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.3
199	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
200	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4.8
201	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4.3
202	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
203	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4.1
204	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4.1
205	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4.4
206	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4.6
207	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4.3
208	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4.7

209	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0
210	2	3	3	3	4	4	5	4	5	3.7
211	3	4	4	3	5	5	5	5	5	4.3
212	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4.0
213	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
215	3	5	4	3	5	5	5	5	5	4.4
216	2	4	4	2	4	4	5	3	5	3.7
217	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.8
218	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4.2
219	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4.0
220	2	3	5	3	4	4	5	4	3	3.7
221	1	4	5	3	4	5	4	3	4	3.7
222	4	5	4	3	5	4	4	3	4	4.0
223	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4.1
224	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3.7
225	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.8
226	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4.3
227	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4.8
228	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4.1
229	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4.0
230	3	4	4	3	5	4	3	3	4	3.7
231	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4.3
232	3	4	4	2	4	4	5	3	4	3.7
233	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4.2
234	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4.4
235	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4.1
236	3	4	4	2	5	5	3	2	4	3.6
237	3	4	5	3	4	4	3	4	5	3.9
238	3	4	5	3	5	5	4	4	5	4.2
239	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
240	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
241	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4.0
242	4	3	3	3	4	4	4	1	5	3.4
243	5	4	3	2	4	4	3	2	4	3.4
244	4	4	4	3	5	5	3	3	4	3.9
245	1	4	4	3	3	4	3	4	5	3.4
246	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4.6
247	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4.0
248	4	3	4	2	3	4	4	3	5	3.6
249	2	5	5	3	3	4	3	3	4	3.6
250	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4.1

251	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3.8
252	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4.6
253	3	3	5	3	3	2	3	5	4	3.4
254	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4.1
255	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4.8
256	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4.4
257	1	2	4	3	3	4	3	5	5	3.3
258	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4.7

Lampiran 5: Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi

	Variabel Komitmen Organisasi	
--	-------------------------------------	--

No. Resp	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Skor rata-rata
1	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3.8
2	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3.9
3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4.7
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4.4
6	4	4	3	1	3	2	4	4	5	3.3
7	4	5	4	3	4	5	5	4	2	4.0
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
9	3	4	3	2	2	3	4	4	3	3.1
10	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4.6
11	3	4	4	3	4	5	4	3	5	3.9
12	3	4	2	3	4	3	4	5	4	3.6
13	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4.7
14	5	5	3	2	4	5	5	5	5	4.3
15	5	5	4	2	4	3	5	4	3	3.9
16	5	5	4	2	4	5	5	5	5	4.4
17	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4.7
18	5	5	2	3	3	4	5	5	5	4.1
19	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3.8
20	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4.3
21	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
22	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4.6
23	5	5	3	1	3	4	5	5	4	3.9
24	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4.6
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
26	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.9
27	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4.8
28	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.8
29	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4.7
30	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4.6
31	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4.3
32	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.8
33	5	5	3	3	4	3	4	3	4	3.8
34	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4.0
35	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4.4
36	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4.1
37	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3.9
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
39	4	5	5	4	3	1	4	3	4	3.7
40	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4.6

41	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3.9
42	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
45	5	5	4	3	4	2	4	4	4	3.9
46	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4.0
47	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.9
48	4	3	2	1	3	5	4	4	5	3.4
49	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
50	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4.2
51	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4.6
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
53	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4.6
54	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3.6
55	4	4	3	3	4	2	4	2	4	3.3
56	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3.6
57	5	5	4	2	4	3	1	3	2	3.2
58	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4.7
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
60	5	4	3	3	4	2	4	4	5	3.8
61	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4.3
62	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4.4
63	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4.3
64	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3.7
65	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.9
66	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3.9
67	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3.9
68	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.9
69	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3.6
70	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4.1
71	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4.6
72	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
73	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4.4
74	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.1
75	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4.2
76	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4.1
77	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4.1
78	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
79	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3.9
80	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4.4
81	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4.4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.0

83	5	5	5	3	4	1	5	5	3	4.0
84	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4.2
85	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4.6
86	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4.2
87	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3.6
88	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
89	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.8
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
91	4	4	3	3	4	1	4	2	3	3.1
92	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
93	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4.0
94	4	3	2	1	3	3	4	4	4	3.1
95	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.1
96	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
97	4	4	3	1	3	2	4	3	3	3.0
98	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
99	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4.4
100	5	5	4	4	5	2	5	5	5	4.4
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
102	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9
103	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4.8
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
105	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
106	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
107	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4.6
108	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4.8
109	4	4	3	4	4	3	3	1	2	3.1
110	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4.3
111	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4.4
112	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4.0
113	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4.2
114	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4.6
115	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4.8
116	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4.3
117	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4.7
118	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4.1
119	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4.7
120	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4.4
121	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4.1
122	4	5	5	4	4	3	4	5	5	4.3
123	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4.4
124	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4.7

125	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4.6
126	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4.2
127	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4.3
128	4	5	4	4	4	3	4	2	4	3.8
129	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4.3
130	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4.2
131	4	5	2	4	4	5	4	5	5	4.2
132	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
133	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
134	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4.6
135	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4.7
136	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4.6
137	4	4	2	3	4	2	4	3	4	3.3
138	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.7
139	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4.4
140	5	5	4	2	4	2	4	3	4	3.7
141	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4.4
142	4	5	2	4	5	2	4	4	4	3.8
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
144	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3.9
145	5	4	5	2	5	4	5	4	5	4.3
146	5	5	4	3	5	5	5	4	5	4.6
147	5	4	3	3	4	5	5	2	4	3.9
148	5	5	3	5	3	4	4	4	5	4.2
149	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4.4
150	4	4	5	3	4	4	4	1	4	3.7
151	5	4	2	3	3	5	5	4	5	4.0
152	5	5	1	2	4	5	5	3	5	3.9
153	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.7
154	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4.7
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
156	5	5	5	4	3	3	4	5	5	4.3
157	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3.7
158	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4.7
159	5	5	4	2	5	5	5	4	5	4.4
160	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4.6
161	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4.2
162	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3.6
163	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4.7
164	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
165	4	3	3	3	4	3	4	4	5	3.7
166	5	5	3	3	3	4	5	3	4	3.9

167	5	5	2	4	3	2	4	4	4	3.7
168	5	5	3	4	4	3	4	5	4	4.1
169	5	4	3	3	2	3	5	5	5	3.9
170	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4.4
171	4	4	1	2	1	3	4	4	4	3.0
172	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.8
173	5	4	3	2	4	3	4	4	4	3.7
174	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3.4
175	5	5	5	4	3	2	5	4	4	4.1
176	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.9
177	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4.7
178	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4.1
179	4	4	2	3	4	1	5	4	5	3.6
180	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4.8
181	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4.4
182	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4.7
183	5	4	3	3	4	3	4	3	4	3.7
184	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4.3
185	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4.7
186	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.9
187	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.9
188	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3.4
189	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4.6
190	5	5	2	3	4	5	5	4	5	4.2
191	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.1
192	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4.2
193	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
194	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
195	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
196	5	5	4	2	4	4	4	4	5	4.1
197	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
198	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3.7
199	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4.7
200	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
201	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.8
202	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4.2
203	5	4	3	2	4	3	4	3	4	3.6
204	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.8
205	5	4	4	3	4	2	4	4	4	3.8
206	4	3	3	3	4	1	4	4	4	3.3
207	5	5	4	3	4	2	3	4	4	3.8
208	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0

209	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3.9
210	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3.4
211	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4.0
212	5	4	3	3	4	2	4	3	4	3.6
213	5	4	3	1	4	3	4	4	5	3.7
214	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
215	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.9
216	5	5	4	3	4	2	4	4	5	4.0
217	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4.7
218	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4.2
219	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4.7
220	4	4	3	3	4	3	4	2	5	3.6
221	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4.1
222	5	4	3	2	1	3	4	3	4	3.2
223	4	4	4	3	4	4	5	3	4	3.9
224	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.7
225	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4.3
226	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4.6
227	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.9
228	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3.7
229	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3.9
230	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4.0
231	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3.9
232	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.2
233	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4.6
234	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4.4
235	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4.4
236	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.7
237	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4.2
238	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4.6
239	5	4	3	3	4	1	4	4	3	3.4
240	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.0
241	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.8
242	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4.7
243	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4.1
244	4	4	3	3	4	1	4	4	4	3.4
245	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4.0
246	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3.8
247	4	4	5	2	3	3	4	4	4	3.7
248	4	3	4	3	4	5	5	5	4	4.1
249	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4.1
250	4	4	3	2	4	4	5	4	5	3.9

251	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3.4
252	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4.2
253	5	3	3	2	4	5	4	5	5	4.0
254	4	5	4	4	4	3	3	4	5	4.0
255	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4.1
256	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4.6
257	5	4	5	3	5	2	5	5	5	4.3
258	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4.2

Lampiran 6: Tabulasi Data Variabel Kepuasan Kerja

No. Resp	Kepuasan Kerja (V)																		Skor rata- rata
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.1 0	Y.1 1	Y.1 2	Y.1 3	Y.1 4	Y.1 5	Y.1 6	Y.1 7	Y.1 8	
1	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3.8
2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3.6
3	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.7
4	4	5	5	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4.4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4.8
6	4	3	3	2	4	1	3	2	3	4	4	4	5	5	3	2	5	5	3.4
7	1	3	4	3	4	3	4	4	3	5	5	3	5	4	5	4	5	4	3.8
8	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	4.5
9	4	5	5	4	1	2	4	4	5	5	3	3	5	4	5	2	5	4	3.9
10	5	5	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.7
11	4	3	3	4	4	1	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	5	3.7
12	3	4	5	3	1	3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	3	5	4	3.9
13	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4.6
14	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	4.7
15	3	4	4	3	1	1	2	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3.7
16	5	5	5	3	2	1	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	3.9
17	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4.5
18	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4.5
19	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.9
20	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4.1
21	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4.3
22	5	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.7
23	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4.4
24	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.7
25	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4.4
26	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.8
27	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.4
28	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4.6
29	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.8
30	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4.8

31	3	4	3	4	4	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3.0
32	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4.5
33	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4.4
34	5	5	5	4	3	1	2	3	4	3	2	4	5	4	2	4	3.6
35	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.7
36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4.7
37	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3.9
38	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4.7
39	4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	4	4	5	5	3.6
40	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4.6
41	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4.4
42	4	5	5	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4.6
43	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.9
44	5	5	5	4	3	1	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4.3
45	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.7
46	5	5	5	3	3	1	3	4	5	4	3	4	4	5	3	5	3.9
47	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4.7
48	4	5	5	3	1	2	4	4	3	5	5	4	3	4	3	5	3.8
49	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4.7
50	4	5	5	5	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4.4
51	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.8
52	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.8
53	5	5	4	3	1	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4.1
54	3	4	4	5	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.7
55	4	4	4	3	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.6
56	3	4	4	3	3	3	4	1	3	4	2	4	4	4	4	4	3.4
57	4	4	4	3	1	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3.9
58	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4.4
59	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4.7
60	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.4
61	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4.4
62	5	4	4	3	2	2	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4.0
63	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.3

64	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4.5
65	4	5	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.1
66	5	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4.2
67	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.4
68	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.2
69	4	4	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.7
70	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.5
71	5	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8
72	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4.7
73	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4.4
74	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.9
75	4	5	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4.2
76	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4.5
77	4	5	4	3	3	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4.2
78	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4.6
79	4	4	4	3	2	1	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3.3
80	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.4
81	5	5	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4.2
82	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.8
83	5	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4.6
84	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.3
85	3	4	5	4	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3.9
86	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4.2
87	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	3.7
88	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4.5
89	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4.6
90	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4.6
91	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.1
92	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.8
93	4	5	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4.1
94	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.9
95	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.3
96	5	5	5	4	3	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4.1

97	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	3	3.5
98	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4.6
99	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4.4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4	2	1	3	4	3	4.0
101	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8
102	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.8
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.9
104	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.6
105	5	5	5	4	2	1	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4.1
106	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.7
107	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.5
108	5	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.6
109	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4.1
110	4	5	4	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	4	2	4.1
111	5	4	5	3	4	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4.2
112	5	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4.3
113	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4.3
114	5	5	4	5	5	3	2	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4.3
115	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.8
116	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.4
117	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4.6
118	5	5	5	3	3	1	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4.1
119	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4.4
120	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4.3
121	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4.3
122	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4.1
123	4	5	4	3	2	2	1	3	1	1	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3.8
124	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4.1
125	5	5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4.3
126	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4.0
127	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4.1
128	4	5	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3.9
129	4	5	3	1	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4.1

130	4	5	4	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.1
131	5	5	5	4	1	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4.2
132	5	4	3	2	3	1	3	4	2	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	3.9
133	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4.6
134	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4.8
135	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4.3
136	1	5	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4.1
137	4	5	4	3	1	1	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3.6
138	4	5	4	4	3	2	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4.1
139	5	5	4	3	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.5
140	2	4	4	3	2	1	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3.4
141	5	4	3	1	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.3
142	5	5	4	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4.4
143	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4.7
144	2	5	4	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.2
145	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4.4
146	5	5	3	1	4	3	2	3	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3.9
147	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4.3
148	3	5	4	5	1	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.2
149	5	5	5	5	5	4	2	3	4	5	4	2	5	5	5	3	5	4	4	4	4.2
150	3	4	2	3	3	1	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3.7
151	4	4	5	4	3	2	4	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3.9
152	4	5	4	3	1	2	3	1	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3.7
153	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4.5
154	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4.6
155	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	2	5	5	4	4	5	5	5	5	4.4
156	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.9
158	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4.3
159	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.6
160	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4.5
161	4	5	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4.2
162	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4.1

163	4	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4.2
164	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.8
165	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3.7
166	4	5	5	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3.7
167	4	4	4	3	3	1	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3.8
168	4	5	5	3	4	2	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4.2
169	3	5	4	5	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.3
170	5	5	4	1	1	3	2	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3.8
171	4	5	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3.7
172	3	5	4	3	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3.8
173	4	5	3	4	1	2	2	3	3	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	3.5
174	4	5	4	2	1	2	2	3	2	4	4	4	5	5	5	5	2	3	4	3.6
175	3	5	3	5	2	2	4	5	5	5	5	3	2	5	5	5	4	4	5	4.0
176	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4.8
177	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.8
178	5	5	4	2	1	1	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	3.9
179	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	3	4	4.3
180	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4.6
181	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4.6
182	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4.5
183	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4.0
184	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4.6
185	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4.8
186	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.8
187	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.9
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4.0
189	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.6
190	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.8
191	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4.6
192	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4.7
193	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4.5
194	5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4.7
195	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4.8

196	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48
197	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	47
198	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	48
199	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
200	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
201	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	46
202	5	5	5	5	5	4	2	3	2	4	4	4	3	5	4	4	4	5	40
203	4	5	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	34
204	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	44
205	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4	43
206	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	38
207	4	5	5	4	3	1	3	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41
208	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
209	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	37
210	4	5	4	4	3	1	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	35
211	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	5	5	4	39
212	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	5	5	5	39
213	4	4	3	4	3	1	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	41
214	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
215	3	4	3	4	2	1	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	32
216	4	3	2	1	3	2	3	3	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	31
217	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	46
218	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	44
219	5	5	4	3	4	2	4	5	5	4	5	4	3	2	4	4	3	4	39
220	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	5	5	5	41
221	5	5	4	3	2	1	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	39
222	4	5	4	3	2	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	41
223	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	39
224	3	5	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	39
225	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	44
226	5	4	5	4	3	2	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
227	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	47
228	5	5	5	4	2	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	41

Lampiran 7: Hasil Uji Validitas Validitas Variabel Motivasi Kerja

		Correlations									
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	Total X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.472**	.305	.567**	.230	.286	.080	.333	.281	.627**
	Sig. (2-tailed)		.009	.101	.001	.221	.126	.674	.072	.132	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.2	Pearson Correlation	.472**	1	.441*	.156	.117	.452*	.112	.181	.418*	.572**
	Sig. (2-tailed)	.009		.015	.411	.538	.012	.556	.339	.022	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.3	Pearson Correlation	.305	.441*	1	.304	-.137	.401*	.051	-.049	.327	.472**
	Sig. (2-tailed)	.101	.015		.102	.470	.028	.787	.798	.078	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.4	Pearson Correlation	.567**	.156	.304	1	.101	.389*	.304	.479**	.420*	.675**
	Sig. (2-tailed)	.001	.411	.102		.597	.034	.103	.007	.021	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.5	Pearson Correlation	.230	.117	-.137	.101	1	.315	.365*	.625**	.414*	.505**
	Sig. (2-tailed)	.221	.538	.470	.597		.090	.047	<.001	.023	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.6	Pearson Correlation	.286	.452*	.401*	.389*	.315	1	.403*	.411*	.707**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.126	.012	.028	.034	.090		.027	.024	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.7	Pearson Correlation	.080	.112	.051	.304	.365*	.403*	1	.564**	.259	.562**
	Sig. (2-tailed)	.674	.556	.787	.103	.047	.027		.001	.167	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.8	Pearson Correlation	.333	.181	-.049	.479**	.625**	.411*	.564**	1	.690**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.072	.339	.798	.007	<.001	.024	.001		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1.9	Pearson Correlation	.281	.418*	.327	.420*	.414*	.707**	.259	.690**	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.132	.022	.078	.021	.023	<.001	.167	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total X1	Pearson Correlation	.627**	.572**	.472**	.675**	.505**	.750**	.562**	.751**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.009	<.001	.004	<.001	.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8: Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

		Correlations									
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	Total X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.353	.226	.066	.247	.379*	.279	.327	.194	.470**
	Sig. (2-tailed)		.056	.231	.730	.187	.039	.136	.078	.305	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.2	Pearson Correlation	.353	1	.400*	.133	.259	.238	.189	.160	.125	.465**
	Sig. (2-tailed)	.056		.029	.484	.168	.205	.316	.397	.511	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.3	Pearson Correlation	.226	.400*	1	.678**	.622**	.505**	.406*	.476**	.370*	.782**
	Sig. (2-tailed)	.231	.029		<.001	<.001	.004	.026	.008	.044	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.4	Pearson Correlation	.066	.133	.678**	1	.619**	.526**	.237	.373*	.409*	.697**
	Sig. (2-tailed)	.730	.484	<.001		<.001	.003	.207	.042	.025	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.5	Pearson Correlation	.247	.259	.622**	.619**	1	.517**	.340	.648**	.522**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.187	.168	<.001	<.001		.003	.066	<.001	.003	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.6	Pearson Correlation	.379*	.238	.505**	.526**	.517**	1	.596**	.766**	.601**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.039	.205	.004	.003	.003		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.7	Pearson Correlation	.279	.189	.406*	.237	.340	.596**	1	.456*	.393*	.613**
	Sig. (2-tailed)	.136	.316	.026	.207	.066	<.001		.011	.032	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.8	Pearson Correlation	.327	.160	.476**	.373*	.648**	.766**	.456*	1	.593**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.078	.397	.008	.042	<.001	<.001	.011		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2.9	Pearson Correlation	.194	.125	.370*	.409*	.522**	.601**	.393*	.593**	1	.662**
	Sig. (2-tailed)	.305	.511	.044	.025	.003	<.001	.032	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total X2	Pearson Correlation	.470**	.465**	.782**	.697**	.769**	.853**	.613**	.788**	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.010	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 9: Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

		Correlations																		Total Y
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	
Y.1	Pearson Correlation	1	.472 ^{**}	.427 [*]	.450 [*]	.510 ^{**}	.467 ^{**}	.552 ^{**}	.588 ^{**}	.763 ^{**}	.345	.380 [*]	.548 ^{**}	.377 [*]	.343	.430 [*]	.327	.213	.487 ^{**}	.742 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.009	.018	.013	.004	.009	.002	<.001	<.001	.062	.039	.002	.040	.064	.018	.078	.258	.006	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.2	Pearson Correlation	.472 ^{**}	1	.589 ^{**}	.395 [*]	.397 [*]	.400 [*]	.435 [*]	.357	.580 ^{**}	.381 [*]	.476 ^{**}	.328	.472 ^{**}	.379 [*]	.185	.381 [*]	.336	.576 ^{**}	.667 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.009		<.001	.031	.030	.028	.016	.053	<.001	.038	.008	.077	.008	.039	.328	.038	.070	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.3	Pearson Correlation	.427 [*]	.589 ^{**}	1	.213	.461 [*]	.361 [*]	.461 [*]	.504 ^{**}	.596 ^{**}	.179	.493 [*]	.480 [*]	.312	.468 ^{**}	.436 [*]	.605 ^{**}	.514 [*]	.467 [*]	.708 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.018	<.001		.258	.010	.050	.010	.004	<.001	.343	.008	.007	.093	.009	.016	<.001	.004	.009	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.4	Pearson Correlation	.450 [*]	.395 [*]	.397 [*]	1	.617 ^{**}	.541 ^{**}	.251	.333	.266	.367 [*]	.437 [*]	.230	.282	.517 ^{**}	.136	.016	.246	.070	.563 [*]
	Sig. (2-tailed)	.013	.031	.259		<.001	.002	.180	.073	.156	.046	.016	.222	.131	.003	.475	.935	.190	.712	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.5	Pearson Correlation	.510 ^{**}	.397 [*]	.461 [*]	.617 ^{**}	1	.694 ^{**}	.412	.542 ^{**}	.443 [*]	.273	.337	.377 [*]	.266	.341	.158	.034	.149	.270	.661 [*]
	Sig. (2-tailed)	.004	.030	.010	<.001		<.001	.024	.002	.014	.144	.069	.040	.156	.066	.404	.859	.433	.150	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.6	Pearson Correlation	.467 ^{**}	.400 [*]	.361 [*]	.541 ^{**}	.694 ^{**}	1	.564 ^{**}	.551 ^{**}	.467 ^{**}	.386 [*]	.409 [*]	.327	.303	.439 [*]	.122	.147	.345	.357	.724 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.009	.028	.050	.002	<.001		.001	.002	.009	.035	.025	.078	.104	.016	.519	.437	.062	.052	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.7	Pearson Correlation	.552 ^{**}	.435 [*]	.461 [*]	.251	.412 [*]	.564 ^{**}	1	.690 ^{**}	.631 ^{**}	.445 [*]	.589 ^{**}	.471 ^{**}	.246	.472 ^{**}	.362 [*]	.392 [*]	.420 [*]	.424 [*]	.749 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.016	.010	.180	.024	.001		<.001	<.001	.014	<.001	.009	.189	.008	.049	.032	.021	.020	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.8	Pearson Correlation	.588 ^{**}	.357	.584 [*]	.333	.542 ^{**}	.551 ^{**}	.690 ^{**}	1	.588 ^{**}	.543 [*]	.567 [*]	.494 [*]	.178	.465 [*]	.192	.503 [*]	.332	.460	.764 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	<.001	.053	.004	.073	.002	.002	<.001		<.001	.002	.001	.006	.348	.010	.316	.005	.073	.011	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.9	Pearson Correlation	.763 ^{**}	.580 ^{**}	.598 ^{**}	.266	.443 [*]	.467 ^{**}	.631 ^{**}	.689 ^{**}	1	.345	.483 [*]	.548 ^{**}	.274	.446 [*]	.269	.402 [*]	.304	.626 ^{**}	.762 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.156	.014	.009	<.001	<.001		.062	.007	.002	.143	.014	.151	.027	.102	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.10	Pearson Correlation	.345	.381 [*]	.179	.367 [*]	.273	.386 [*]	.445 [*]	.543 ^{**}	.345	1	.357	.162	.261	.548 ^{**}	.123	.343	.367 [*]	.447 [*]	.566 [*]
	Sig. (2-tailed)	.062	.038	.343	.046	.144	.035	.014	.002	.062		.052	.391	.164	.002	.516	.064	.046	.013	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.11	Pearson Correlation	.380 [*]	.476 ^{**}	.463 [*]	.437 [*]	.337 [*]	.409 [*]	.589 ^{**}	.567 ^{**}	.483 [*]	.357	1	.464 [*]	.413 [*]	.665 ^{**}	.299	.449 [*]	.591 ^{**}	.374 [*]	.729 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.039	.008	.006	.016	.069	.025	<.001	.001	.007	.052		.006	.023	<.001	.108	.013	<.001	.042	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.12	Pearson Correlation	.548 ^{**}	.328	.480 ^{**}	.230	.377 [*]	.327	.471 ^{**}	.494 ^{**}	.548 ^{**}	.162	.493 [*]	1	.360	.385 [*]	.389 [*]	.405 [*]	.342	.302	.641 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.077	.007	.222	.040	.078	.009	.006	.002	.391	.006		.051	.036	.034	.026	.065	.104	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.13	Pearson Correlation	.377 [*]	.472 ^{**}	.312	.262	.266	.303	.246	.178	.274	.261	.413 [*]	.360	1	.473 [*]	.455 [*]	.170	.539 [*]	.381 [*]	.540 [*]
	Sig. (2-tailed)	.040	.008	.093	.131	.155	.104	.189	.348	.143	.164	.023	.051		.008	.012	.368	.002	.038	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.14	Pearson Correlation	.343	.379 [*]	.468 ^{**}	.517 ^{**}	.341	.439 [*]	.472 ^{**}	.465 ^{**}	.446 [*]	.548 ^{**}	.665 ^{**}	.385 [*]	.473 [*]	1	.385 [*]	.518 ^{**}	.769 ^{**}	.344	.730 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.064	.039	.009	.003	.066	.016	.008	.010	.014	.002	<.001	.036	.008		.036	.003	<.001	.062	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.15	Pearson Correlation	.430 [*]	.185	.436 [*]	.136	.158	.122	.362 [*]	.192	.269	.123	.299	.389 [*]	.455 [*]	.385 [*]	1	.359	.621 ^{**}	.178	.484 [*]
	Sig. (2-tailed)	.018	.328	.016	.475	.404	.519	.049	.310	.151	.516	.108	.034	.012	.036		.051	<.001	.348	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.16	Pearson Correlation	.327	.391 [*]	.605 ^{**}	.016	.034	.147	.362 [*]	.603 ^{**}	.402 [*]	.343	.449 [*]	.405 [*]	.170	.518 ^{**}	.359	1	.460 [*]	.306	.540 [*]
	Sig. (2-tailed)	.078	.038	<.001	.935	.859	.437	.032	.005	.027	.064	.013	.026	.368	.003	.051		.011	.100	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.17	Pearson Correlation	.213	.336	.514 ^{**}	.246	.149	.345	.420 [*]	.332	.304	.367 [*]	.591 ^{**}	.342	.539 ^{**}	.789 ^{**}	.621 ^{**}	.460 [*]	1	.467 ^{**}	.641 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.258	.070	.004	.190	.433	.062	.021	.073	.102	.046	<.001	.065	.002	<.001	<.001	.011		.009	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y.18	Pearson Correlation	.487 ^{**}	.576 ^{**}	.467 ^{**}	.070	.270	.357	.424	.460 [*]	.626 ^{**}	.447 [*]	.374 [*]	.302	.381 [*]	.344	.178	.306	.467 [*]	1	.622 [*]
	Sig. (2-tailed)	.006	<.001	.009	.712	.150	.052	.020	.011	<.001	.013	.042	.104	.038	.062	.348	.100	.009		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total Y	Pearson Correlation	.742 ^{**}	.667 ^{**}	.708 ^{**}	.563 ^{**}	.661 ^{**}	.724 ^{**}	.749 ^{**}	.764 ^{**}	.762 ^{**}	.566 ^{**}	.720 ^{**}	.641 ^{**}	.540 ^{**}	.730 ^{**}	.484 ^{**}	.540 ^{**}	.641 ^{**}	.622 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	.002	<.001	.007	.002	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 10: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	9

Lampiran 11: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

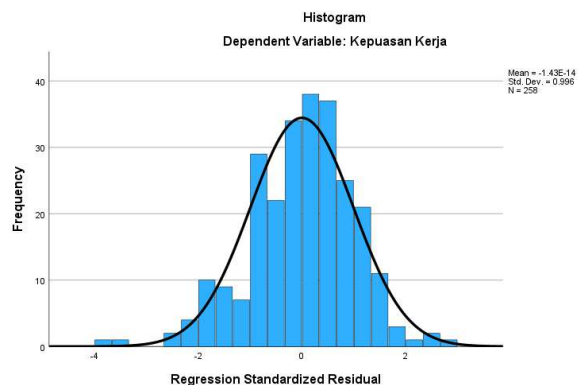
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.846	9

Lampiran 12: Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

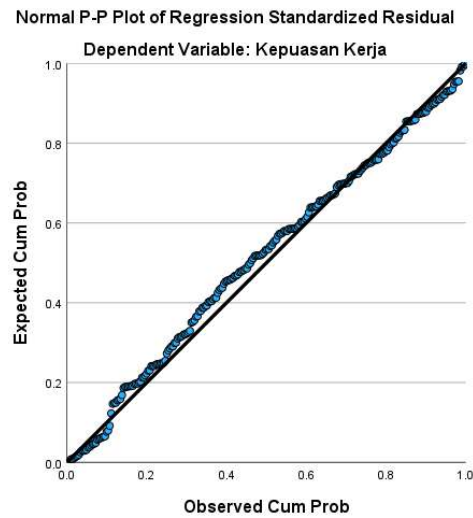
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.912	18

Lampiran 13: Hasil Pengujian dengan SPSS

I. Hasil Uji Normalitas (Histogram)



II. Hasil Uji Normalitas *Probability Plot*



III. Hasil Uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		258
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27984664
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.033
	Negative	-.057
Test Statistic		.057
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.039
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.	.040
	99% Confidence Interval	Lower Bound
		Upper Bound

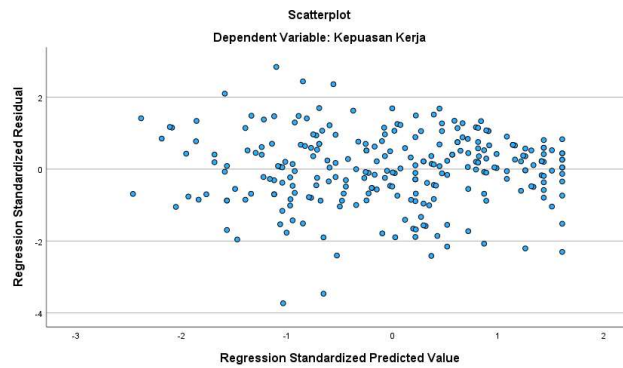
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 926214481.

IV. Hasil Uji Heterokedastisitas



V. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.622	.197		8.222	<.001		
	Motivasi Kerja	.221	.044	.260	5.016	<.001	.811	1.233
	Komitmen Organisasi	.396	.040	.509	9.801	<.001	.811	1.233

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

VI. Hasil Uji Analisis Linier Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.438	.28094

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

VII. Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.622	.197		8.222	<.001
	Motivasi Kerja	.221	.044	.260	5.016	<.001
	Komitmen Organisasi	.396	.040	.509	9.801	<.001

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

VIII. Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.949	2	7.975	101.035	<.001 ^b
	Residual	20.127	255	.079		
	Total	36.076	257			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

IX. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.665 ^a	.442	.438	.28094

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja