

Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Pindad (Persero) Bandung

Elisa Adela Putri Sitanggang¹, Anita Silvianita²

¹ Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
elisadelaptr@student.telkomuniversity.ac.id

² Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia
anitasilvianita@telkomuniversity.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect 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 industries. Internal data findings indicate a decline in job satisfaction levels, which prompted this study to explore the contributing factors. The objective is to determine how work motivation and organizational commitment simultaneously influence job satisfaction, particularly in the context of Indonesia's defense industry, which remains rarely studied. Although these two variables have been widely examined separately, there is still limited research that investigates their combined impact within state-owned manufacturing sectors. Using a quantitative approach, the study involved 258 respondents selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a Likert scale-based questionnaire and analyzed through multiple linear regression. The results show that both work motivation and organizational commitment have a positive and significant effect on employee job satisfaction, with organizational commitment being the more dominant factor.

Keywords — Job satisfaction, Work motivation, Organizational commitment, Organizational behavior

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 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. Temuan data internal mengindikasikan adanya penurunan tingkat kepuasan kerja, yang mendorong penelitian ini untuk menggali faktor-faktor penyebabnya. 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 metode kuantitatif, penelitian melibatkan 258 responden yang dipilih dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbasis skala Likert, dan dianalisis melalui regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik motivasi kerja maupun komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan komitmen organisasi menjadi faktor yang lebih dominan.

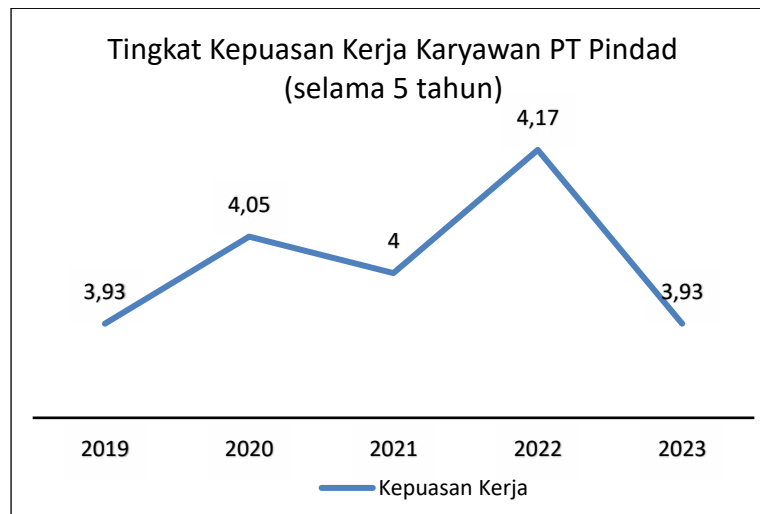
Kata Kunci- Kepuasan kerja, Motivasi kerja, Komitmen organisasi, Perilaku organisasi

I. PENDAHULUAN

Era industri yang semakin kompetitif dan dinamis, keberhasilan organisasi tidak hanya bertumpu pada kemampuan teknologi atau kekuatan modal semata, namun keberhasilan tersebut lebih ditentukan oleh mutu sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi. SDM yang berkualitas menjadi landasan penting untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Salah satu faktor kunci dalam pengelolaan SDM adalah tingkat kepuasan kerja. Konsep ini menggambarkan tingkat kenyamanan, penghargaan, serta rasa puas yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaan serta iklim kerja yang dirasakan. Robbins dan Judge (2019) kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dialami individu sebagai hasil penilaian terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, termasuk tanggung jawab, kondisi kerja, dan hubungan sosial di tempat

kerja.

Berbasis di Bandung, PT Pindad (Persero) merupakan badan usaha milik negara yang fokus pada pengembangan teknologi pertahanan. Kegiatan utamanya meliputi perancangan dan pembuatan alutsista, serta berbagai perlengkapan berat untuk kebutuhan militer maupun non-militer. Dengan cakupan operasional yang luas dan kompleks, keberhasilan perusahaan ini ditentukan oleh tingkat kompetensi sumber daya manusianya. 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.



Gambar 1.1 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT Pindad (Persero) tahun 2019 – 2023

Sumber: Data Internal Perusahaan (2023)

Dalam lima tahun terakhir, hasil survei internal yang dipakai untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan memperlihatkan adanya perubahan yang cukup signifikan: meningkat dari 3,93 pada 2019 menjadi 4,17 pada 2022, namun anjlok kembali ke 3,93 pada 2023. Penurunan tajam dalam waktu singkat ini menjadi sinyal jelas adanya instabilitas di lingkungan kerja yang, jika diabaikan, berpotensi mengganggu kondisi internal perusahaan. Survei internal tahun 2023 menunjukkan aspek dengan penilaian terendah terjadi pada aspek pengakuan, kondisi kerja dan kebijakan perusahaan.

Gambar 1.2 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

Penurunan ini diikuti dengan meningkatnya angka *turnover*, tahun 2022 sebesar 1,16% menjadi 1,37% pada tahun 2023, terdapat sejumlah pegawai yang mengundurkan diri maupun pensiun dini. Tingkat kedua variabel memiliki pengaruh pada 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 fokus pada faktor pendukung seperti 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. Penelitian Swedana (2023), memperkuat temuan ini, bahwa motivasi memiliki pengaruh nyata pada peningkatan kepuasan kerja. Apabila motivasi tidak dikelola secara optimal, antusiasme karyawan dalam memberi kontribusi lebih terhadap organisasi akan berkurang (Salsabila et al., 2021).

Komitmen organisasi merupakan sikap mental yang merefleksikan keterhubungan, ikatan, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan (Meyer & Allen, 1997 dalam Culiabr 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). Tingkat komitmen yang tinggi cenderung diikuti oleh meningkatkan 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.

Berdasarkan latar belakang diatas, identifikasi masalah yang dapat disimpulkan adalah:

1. Sejauh mana tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di PT Pindad (Persero)?
2. Sejauh mana motivasi kerja yang dimiliki karyawan di PT Pindad (Persero)?
3. Bagaimana tingkat komitmen organisasi yang dimiliki 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)?

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Motivasi Kerja

Secara sederhana, motivasi diartikan sebagai proses memberikan dorongan pada seseorang untuk bertindak. Dalam konteks kerja, motivasi muncul karena adanya alasan atau yang menjadi motif seseorang bekerja. Umumnya, seseorang memilih untuk bekerja demi memperoleh penghasilan, mengasah kemampuan, mewujudkan diri, serta mendapatkan pengakuan. Saragih et al., (2020), motivasi merupakan suatu mekanisme yang menjelaskan seberapa besar kekuatan, arah, dan keteguhan seseorang dalam mewujudkan tujuannya.

B. 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

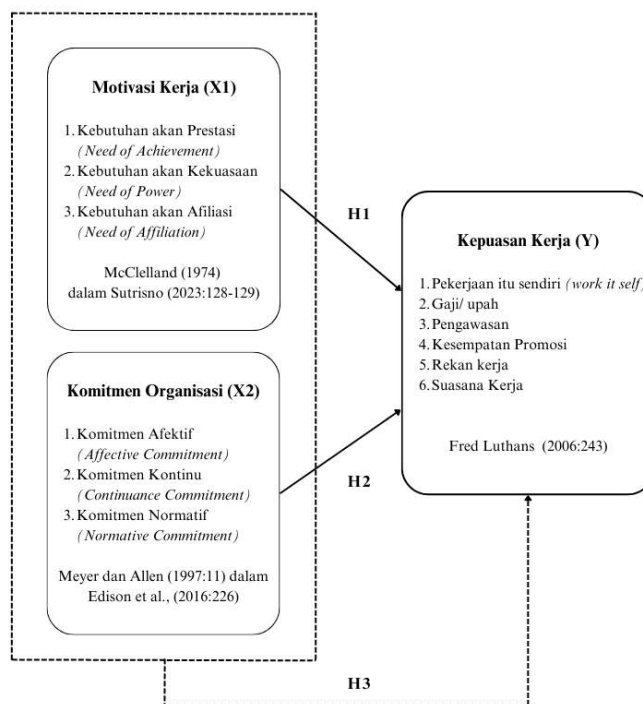
tujuan serta kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya terbatas pada loyalitas pasif karyawan terhadap organisasi, melainkan mencakup keterlibatan aktif, dimana karyawan sukarela berkontribusi demi tujuan yang hendak dicapai organisasi.

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tercermin dari bagaimana karyawan memandang pekerjaannya, dari mulai 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. Menurut (Luthans, 2011), kepuasan kerja rasa puas yang muncul setelah individu menilai pekerjaannya secara pribadi. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana seseorang merasa senang atau puas atas pekerjaannya, terutama jika pekerjaan tersebut memenuhi nilai-nilai penting bagi individu tersebut.

D. KERANGKA PEMIKIRAN

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



Sumber: Olahan Data Penulis

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal digunakan dalam penelitian ini. Teknik *proportionate stratified random sampling* digunakan dalam pengambilan sampel. Uji coba instrumen dilakukan pada 30 responden acak sebelum disebarkan kepada 258 responden utama. Instrumen pengukuran adalah *Likert*. Data diolah dengan *SPSS Statistics versi 29*, menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data dan responden, sedangkan regresi linear berganda menilai dampak dua variabel bebas pada satu variabel terikat.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif Motivasi Kerja

Hasil analisis deskriptif mengindikasikan bahwa Motivasi kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung secara umum tergolong sangat baik, dengan persentase sebesar 84,86%. Indikator tertinggi pada *“Posisi kerja menambah semangat dalam bekerja”* sebesar (91,86%), yang termasuk dalam kategori Sangat baik. Temuan ini mengisyaratkan bahwa karyawan memiliki peluang untuk meraih promosi atau menempati posisi yang lebih tinggi di PT Pindad (Persero) Bandung dan menjadi pendorong kuat bagi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja. Sementara itu, indikator terendah terdapat pada *“keberanian mengambil keputusan terkait pekerjaan”* (76,43%) meskipun tetap berada dalam kategori Sangat baik, nilai ini lebih rendah dibandingkan indikator lainnya mengindikasikan peluang untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan masih dirasakan kurang maksimal oleh sebagian karyawan.

B. Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

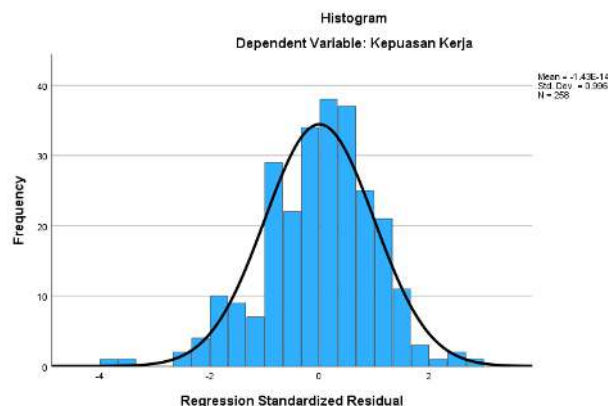
Hasil analisis deskriptif mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan PT Pindad (Persero) Bandung tergolong sangat baik dengan persentase rata-rata 85,33%. Indikator dengan nilai tertinggi adalah *“Mampu menyelesaikan permasalahan di perusahaan”* sebesar (91,86%), yang termasuk dalam kategori sangat baik. Menunjukkan tingginya kepedulian karyawan terhadap keberlangsungan dan perbaikan organisasi. Sementara itu, indikator terendah terdapat pada *“Sulit untuk meninggalkan perusahaan”* yang memperoleh skor (73,80%), meskipun masih berada dalam kategori Baik. Artinya, sebagian karyawan masih mempertimbangkan kemungkinan berpindah kerja apabila terdapat tawaran yang lebih menguntungkan, karena merasa tidak sepenuhnya terikat oleh konsekuensi meninggalkan perusahaan.

C. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pindad (Persero) Bandung rata-rata berada pada kategori sangat baik dengan nilai total rata-rata 84,71%. Indikator tertinggi *“tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan”* sebesar 94,26%, yang termasuk kategori Sangat Baik. Temuan ini menegaskan bahwa rasa tanggung jawab merupakan indikator paling kuat dalam membentuk kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung. Sementara itu, indikator terendah pada *“Gaji saat ini sudah memenuhi ekspektasi”* sebesar (71,31%), termasuk kategori Cukup baik. Artinya, tingkat kepuasan terhadap aspek kompensasi non-upah masih belum optimal dan menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Dampaknya, jika perusahaan tidak segera memperbaiki sistem kompensasi dan pemberian insentif, kepuasan kerja secara keseluruhan dapat terdampak, bahkan berisiko menurunkan motivasi dan loyalitas karyawan.

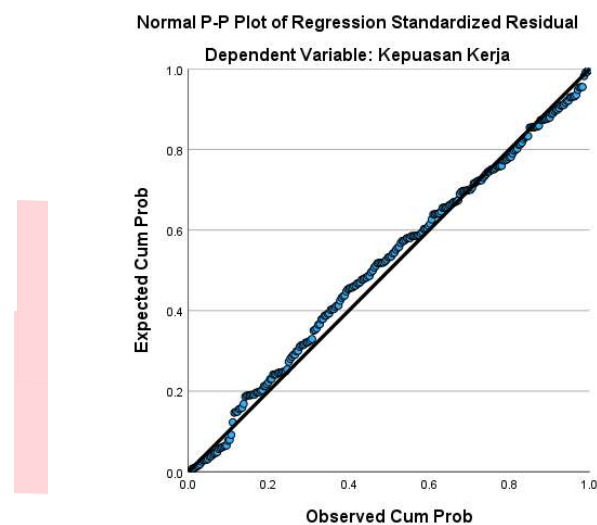
D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



Sumber: Data Olahan Penulis Menggunakan SPSS

Visualisasi histogram pada gambar 4.1 memperlihatkan sebaran data membentuk mendekati lonceng dengan seimbang di kedua sisi, sehingga mengindikasikan distribusi data yang normal.



Sumber: Data Olahan Penulis Menggunakan SPSS

Hasil uji normal p-plot pada gambar 4.2 memperlihatkan titik-titik residual terletak dan berada lurus di garis diagonal. Pola ini menandakan bahwa distribusi residual cenderung normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji ini memastikan bahwa antar variabel independen dalam uji regresi tidak memiliki korelasi yang terlalu tinggi. Korelasi yang berlebihan dapat mengakibatkan hasil estimasi koefisien menjadi kurang akurat

Tabel 4.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		Std.						
	Model	B	Error	Beta	t	Sig.	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

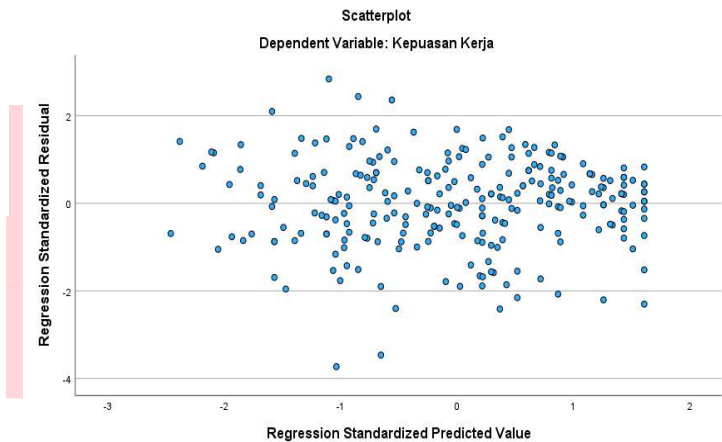
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Olahan Penulis Menggunakan SPSS (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1, nilai tolerance untuk variabel Motivasi Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) masing-masing sebesar 0,811, dan nilai VIF sebesar 1,233. Karena toleran $ce > 0,10$ dan $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolinieritas. Artinya, variabel independen tidak saling berkorelasi tinggi sehingga cocok untuk analisis regresi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan memastikan bahwa varians sisa (residual) dalam model regresi tetap konsisten di semua level variabel bebas. Model regresi yang ideal menunjukkan varians residual yang stabil (homoskedastisitas). Untuk mendeteksi gejala ini dilakukan cara melalui *scatterplot*, berikut hasil uji:



Sumber: Data Olahan Penulis Menggunakan SPSS (2025)

Hasil plot residual menunjukkan sebaran acak di sekitar garis nol, yang menguatkan bahwa model bebas heteroskedastisitas.

E. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.2 Analisis Regresi Linier Berganda
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

Sumber: Data Olahan Penulis Menggunakan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dirumuskan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

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

1. Konstanta (α): **1,622** maka Jika motivasi kerja dan komitmen organisasi = 0, maka kepuasan kerja bernilai 1,622.
2. Motivasi Kerja (X_1): Setiap kenaikan Motivasi Kerja $\rightarrow$ Y naik **0,221** satuan.
3. Komitmen Organisasi (X_2): Setiap kenaikan Komitmen Organisasi $\rightarrow$ Y naik **0,396** satuan.

F. Pengujian Hipotesis

1. Uji t (Hipotesis secara Parsial)

Berdasarkan hasil uji t, menunjukkan bahwa baik Motivasi Kerja ($t = 5,016$; $\text{sig.} = 0,000$) maupun Komitmen Organisasi ($t = 9,801$; $\text{sig.} = 0,000$) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja karena nilai signifikansi $< 0,05$ dan t hitung $> t$ tabel (1,969). Dengan demikian, kedua variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

2. Uji F (Uji Simultan)

Tabel 4.3 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 Menggunakan SPSS

Uji F menunjukkan bahwa secara simultan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai F hitung 101,035 $>$ F tabel 3,03 dan signifikansi 0,001 $<$ 0,05. Jadi, kedua variabel secara bersama-sama memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

G. Koefisien Determinasi

Tabel 4.3 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 Menggunakan SPSS

Berdasarkan Tabel 4.3, *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% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung, diperoleh kesimpulan berikut:

1. Hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa motivasi kerja karyawan PT Pindad (Persero) secara keseluruhan berada pada kategori Sangat Baik, yang mencerminkan kuatnya dorongan karyawan untuk membangun hubungan sosial yang positif dalam lingkungan kerja.
2. Hasil analisis deskriptif pada komitmen organisasi memperlihatkan bahwa secara keseluruhan komitmen karyawan berada pada kategori Sangat Baik, menunjukkan adanya perasaan tanggung jawab moral dari karyawan untuk tetap setia dan berkontribusi terhadap organisasi.
3. Hasil analisis deskriptif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pindad (Persero) juga menunjukkan kategori Sangat Baik.
4. Hasil uji secara parsial dan simultan (uji F) memperlihatkan bahwa Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Pindad (Persero) Bandung.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut beberapa rekomendasi untuk PT Pindad (Persero) Bandung, antara lain:

1. PT Pindad (Persero) Bandung perlu terus mendorong dan memfasilitasi upaya peningkatan motivasi kerja agar kepuasan karyawan tetap terjaga dan meningkat.
2. PT Pindad (Persero) Bandung disarankan untuk memperkuat program-program yang dapat meningkatkan komitmen karyawan, seperti pengembangan karier, pemberian penghargaan, dan membangun budaya kerja yang positif.
3. PT Pindad (Persero) Bandung perlu meninjau ulang sistem bonus dan tunjangan tambahan supaya lebih adil, terbuka, dan mencerminkan kontribusi serta tanggung jawab karyawan. Penerapan penghargaan berdasarkan prestasi kerja juga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.
4. Peneliti berikutnya disarankan untuk menambah variabel baru atau cakupan memperluas objek agar hasil yang diperoleh lebih mendalam dan menyeluruh.

REFERENSI

- 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>
- 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>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- 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]
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- 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>
- 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>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- 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>