

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung

Esra Yulianti Simbolon¹, Andhika Mochamad Siddiq², Arie Hendra Saputro³

Department of Accounting, Universitas Indonesia Membangun

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 27 November 2025

Revised: 22 Desember 2025

Accepted: 26 Desember 2025

Keywords:

Kepuasan Kerja

Motivasi kerja

Komitmen Organisasi

ABSTRACT

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih ditemukannya permasalahan kedisiplinan kerja, seperti ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, yang mengindikasikan rendahnya kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan verifikatif. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berada pada kategori cukup baik namun masih perlu ditingkatkan. Pengujian parsial menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, demikian pula pengujian simultan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja berperan penting dalam memperkuat komitmen organisasi, sehingga perusahaan perlu meningkatkan sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan dukungan manajerial secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas pelayanan.

This study is motivated by ongoing issues of work discipline, such as employee absenteeism and tardiness, which indicate low levels of job satisfaction, work motivation, and organizational commitment. The purpose of this study is to examine the effect of job satisfaction and work motivation on organizational commitment among employees of the Bandung Public Transportation Company. This research employs a quantitative approach with descriptive and verificative research designs. Data were collected through questionnaire distribution and analyzed using multiple linear regression. The results indicate that job satisfaction, work motivation, and organizational commitment are at a fairly good level but still require improvement. Partial testing shows that both job satisfaction and work motivation have a positive and significant effect on organizational commitment. Simultaneously, the two variables also have a positive and significant effect on organizational commitment. The study concludes that improving job satisfaction and work motivation plays an important role in strengthening organizational commitment. Therefore, the Bandung Public Transportation Company is encouraged to continuously enhance its reward system, work environment, and managerial support to improve employee performance and service quality.

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Esra Yulianti Simbolon

Department of Accounting, Universitas Indonesia Membangun,

Jl. Soekarno-Hatta No.448, Batununggal, Kec. Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40266, Indonesia

Email: esrayuliantisimbolon@student.inaba.ac.id

PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberlangsungan dan efektivitas suatu organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan tingkat kepercayaan dan penerimaan

karyawan terhadap tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Mathis dan Jackson dalam Burso, 2018). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya menunjukkan loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi sering kali memunculkan berbagai permasalahan perilaku kerja, seperti menurunnya disiplin, rendahnya produktivitas, serta meningkatnya ketidakhadiran dan keterlambatan kerja.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, baik yang berkaitan dengan kompensasi, kesempatan pengembangan, hubungan antarpegawai, maupun kondisi kerja secara keseluruhan (Mangkunegara & Prabu, 2017). Robbins (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan, sedangkan Hasibuan (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kedisiplinan, loyalitas, dan produktivitas. Karyawan yang merasa dihargai dan kebutuhannya terpenuhi cenderung memiliki sikap positif terhadap organisasi, sehingga memperkuat komitmen untuk bertahan dan berkontribusi secara berkelanjutan.

Selain kepuasan kerja, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam pembentukan komitmen organisasi. Motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, serta mempertahankan ketekunan dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins, 2023). Mangkunegara dan Prabu (2017) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan dorongan untuk memenuhi kebutuhan dan memperoleh kepuasan, sementara Hasibuan (2020) menegaskan bahwa motivasi merupakan daya penggerak utama yang menumbuhkan semangat dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara efektif. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi pendorong utama yang memengaruhi kualitas kontribusi karyawan dan tingkat keterikatan mereka terhadap organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Penelitian Alia dan Arie (2024) serta Syarifuddin (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian Acep et al. (2023), Gheulizka dan Ridlwan (2023), serta Indriyani et al. (2025) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, normatif, dan continuance. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang positif, yang tercermin dari tingginya kepuasan dan motivasi, mampu memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Namun demikian, dalam praktiknya masih banyak organisasi yang menghadapi permasalahan rendahnya komitmen karyawan, termasuk pada sektor transportasi publik. Permasalahan tersebut tercermin dari perilaku kerja yang kurang disiplin, seperti tingginya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan. Kondisi ini juga terjadi pada Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung, sebagaimana ditunjukkan oleh data absensi dan keterlambatan karyawan pada bulan September 2025.

Tabel 1 Data Karyawan Tidak Hadir, Terlambat, dan Pulang Awal

Nama Karyawan	Tidak Hadir	Terlambat	Menit Terlambat & Pulang Awal
Karyawan 1	3	3	456
Karyawan 2	7	3	58
Karyawan 3	9	5	266
Karyawan 4	1	3	455
Karyawan 5	3	3	37
Karyawan 6	3	2	907
Karyawan 7	23	4	0
Karyawan 8	18	0	0
Karyawan 9	23	4	211
Karyawan 10	9	1	203
Karyawan 11	3	6	487

Nama Karyawan	Tidak Hadir	Terlambat	Menit Terlambat & Pulang Awal
Karyawan 12	16	2	427
Karyawan 13	12	9	1678
Karyawan 14	0	7	809
Karyawan 15	5	2	33

Sumber: Data diolah penulis, 2025

Berdasarkan Tabel 1, terlihat adanya perbedaan tingkat kedisiplinan yang cukup mencolok antar karyawan. Beberapa karyawan menunjukkan tingkat absensi dan keterlambatan yang rendah, sementara sebagian lainnya memiliki tingkat ketidakhadiran dan menit keterlambatan yang sangat tinggi. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan kedisiplinan dan loyalitas kerja yang berpotensi mencerminkan rendahnya kepuasan, motivasi, serta komitmen organisasi pada sebagian karyawan.

Menurunnya kepuasan kerja berpotensi melemahkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya komitmen organisasi. Ketika karyawan merasa kurang dihargai, tidak memperoleh imbalan yang sesuai, atau bekerja dalam lingkungan yang kurang mendukung, semangat kerja dan rasa tanggung jawab cenderung menurun (Gustami et al., 2024). Kondisi ini dapat memunculkan perilaku indisipliner seperti keterlambatan, meningkatnya ketidakhadiran, serta rendahnya produktivitas. Robbins (2013) menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih efektif karena karyawan memiliki sikap positif dan komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Meskipun hubungan antara kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi telah banyak diteliti, masih terdapat riset gap yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada konteks perusahaan transportasi publik. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor manufaktur, pendidikan, dan perkantoran, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik sektor transportasi publik yang memiliki tuntutan kerja tinggi, tekanan pelayanan kepada masyarakat, serta jam kerja yang relatif tidak fleksibel. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan dengan dukungan data perilaku kerja aktual, seperti absensi dan keterlambatan karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kebaharuan dengan mengintegrasikan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja dalam menganalisis komitmen organisasi pada karyawan Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung, serta didukung oleh data empiris kedisiplinan kerja sebagai fenomena pendukung. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait mekanisme pembentukan komitmen organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar evaluasi dan pengambilan kebijakan manajerial dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja guna memperkuat komitmen karyawan, meningkatkan disiplin, serta menjaga stabilitas dan kualitas pelayanan perusahaan transportasi publik.

KAJIAN TEORI

Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Mangkunegara & Prabu, 2017), komitmen organisasi merupakan tingkat keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi serta dorongan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen karyawan sangat penting karena ketika pegawai memiliki tingkat keterikatan yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, tanpa komitmen yang kuat, karyawan cenderung bekerja secara tidak serius, tidak mampu mencapai kinerja optimal, dan bahkan berpotensi meninggalkan organisasi, baik atas keinginan sendiri maupun karena diberhentikan (dalam Burso, 2018;17). Menurut Armstrong(dalam Yusuf & Syarif, 2018), juga menjelaskan bahwa komitmen adalah suatu kondisi ketika individu merasa terikat melalui keyakinan dan tindakannya sehingga terus terlibat dalam kegiatan organisasi. Pengikatan ini

dipengaruhi oleh tiga aspek utama, yaitu tingkat keterlihatan tindakan, konsekuensi dari tindakan yang tidak dapat dibatalkan, serta sejauh mana tindakan tersebut dapat memperoleh dukungan untuk kepentingan organisasi, misalnya melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan wujud loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dalam penerimaan tujuan organisasi, kesediaan mempertahankan keanggotaan, serta kemauan untuk memberikan kontribusi optimal. Komitmen yang tinggi mendorong peningkatan produktivitas dan stabilitas organisasi, sedangkan komitmen yang rendah berpotensi menimbulkan perilaku acuh, penurunan kinerja, hingga turnover.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai kondisi yang menentukan sejauh mana karyawan merasa terikat dengan organisasi dan bersedia berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Robbins et al., 2018), menjelaskan bahwa komitmen awal seorang pegawai dapat terbentuk dari karakteristik individu, seperti kepribadian dan kesesuaian nilai, serta pengalaman yang mereka temui ketika mulai bekerja. Jika pengalaman kerja tersebut sesuai dengan harapan, maka komitmen mereka cenderung meningkat. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan realitas dapat menurunkan komitmen.

Selain itu, beberapa faktor penting turut memengaruhi komitmen organisasi, termasuk kompensasi, kualitas hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk berkembang (Luthans et al., 2020), Karyawan juga dapat semakin terikat dengan organisasi melalui interaksi sosial yang intens di tempat kerja, yang memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Faktor senioritas juga berpengaruh, karena semakin lama seseorang bekerja, semakin besar kemungkinan ia mengembangkan perilaku kerja yang positif dan menunjukkan keterikatan lebih kuat. Di sisi lain, berkurangnya peluang karier seiring bertambahnya usia dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon emosional dan bentuk evaluasi individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, yang mencerminkan tingkat kesenangan atau ketidaknyamanan yang dirasakan karyawan. Kondisi ini muncul dari perbandingan antara imbalan yang diterima dengan harapan yang dimiliki pekerja (Pandi, 2018:73). (Sutrisno, 2020), menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti kondisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi, serta aspek fisik dan psikologis yang dirasakan selama bekerja. Senada dengan hal tersebut (Handoko 2020 :193), menyatakan bahwa kepuasan kerja tergambar dari perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang terlihat melalui sikap dan perilaku mereka terhadap tugas maupun lingkungan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap positif karyawan yang tercermin melalui respon emosional dan perilaku ketika kebutuhan, harapan, dan kondisi kerja yang mereka alami selaras.

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada dasarnya terbagi menjadi dua kelompok, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan serta faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri (Mangkunegara & Prabu, 2017), Faktor internal mencakup kemampuan intelektual, kecakapan khusus, usia, jenis kelamin, kondisi fisik, latar belakang pendidikan, pengalaman dan masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, serta sikap terhadap pekerjaan. Sementara itu, faktor eksternal atau faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, golongan atau jabatan, kualitas pengawasan, jaminan finansial, peluang promosi, interaksi sosial, serta hubungan kerja. Kombinasi kedua faktor tersebut menentukan sejauh mana karyawan merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya dalam bekerja, yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan energi atau dorongan yang dimiliki karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan arahan tertentu guna mencapai tujuan perusahaan. Mangkunegara menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan yang mendorong karyawan untuk bertindak dan bekerja secara terarah demi

pencapaian tujuan organisasi (Budiman & Steven, 2021). Dalam dunia kerja, motivasi menjadi aspek yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian serius, terutama dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan. Motivasi juga dapat dipahami sebagai kondisi atau keadaan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu secara sadar dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Paramata et al., 2024).

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang timbul dari dalam diri individu yang mendorongnya untuk bertindak dan berupaya mencapai tujuan tertentu. Perusahaan memiliki peran strategis dalam menumbuhkan dan meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia, karena motivasi yang tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas kerja, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan dan keuntungan organisasi secara optimal.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari dalam maupun luar diri individu. Sutrisno (2020) menyatakan bahwa faktor internal meliputi dorongan-dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti keinginan untuk mempertahankan kehidupan, kebutuhan akan kepemilikan, keinginan untuk diakui, serta harapan memperoleh penghargaan atas hasil kerja. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi-kondisi yang berasal dari luar diri karyawan, seperti lingkungan kerja yang kondusif, sistem kompensasi yang memadai, serta adanya jaminan dan kepastian kerja yang diberikan oleh perusahaan. Kombinasi kedua faktor tersebut akan menentukan kuat atau lemahnya motivasi kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam kajian perilaku organisasi, motivasi kerja juga dapat dijelaskan melalui teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David C. McClelland. Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama. Kebutuhan akan prestasi tercermin dari dorongan individu untuk mencapai dan melampaui standar kerja melalui kinerja yang optimal serta peningkatan kualitas hasil pekerjaan. Kebutuhan akan kekuasaan terlihat dari keinginan untuk memperoleh posisi atau jabatan yang lebih tinggi serta kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain guna meningkatkan kinerja tim. Sementara itu, kebutuhan akan afiliasi berkaitan dengan keinginan individu untuk diterima, dihargai, dan dipercaya melalui hubungan kerja yang harmonis, kerja sama yang baik, serta pelaksanaan tugas secara antusias dan profesional. Ketiga kebutuhan tersebut berperan penting dalam membentuk tingkat motivasi kerja karyawan dan menentukan perilaku serta kontribusinya dalam organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Perilaku organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari tindakan individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. (Robbins et al., 2018), menjelaskan bahwa perilaku organisasi berfokus pada bagaimana individu, kelompok, serta struktur organisasi memengaruhi perilaku manusia di tempat kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Melalui pemahaman ini, pemimpin dapat mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan visi perusahaan. Dalam penelitian ini, aspek perilaku individu menjadi perhatian utama, terutama terkait bagaimana kepuasan kerja terbentuk dari persepsi subjektif karyawan terhadap kondisi kerja.

Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam menentukan sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Keith Davis (Mangkunegara & Prabu, 2017), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang timbul berdasarkan penilaian pegawai terhadap pekerjaannya, baik yang bersifat mendukung maupun tidak. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan semangat, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih tinggi, sedangkan ketidakpuasan dapat menimbulkan kinerja rendah, tingginya absensi, serta meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik, serta sistem penghargaan yang adil untuk menjaga tingkat kepuasan karyawan.

Motivasi kerja juga menjadi komponen krusial yang mendorong pegawai untuk bertindak dan mencapai target organisasi (Robbins & Judge, 2022), mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menentukan seberapa kuat, fokus, dan konsisten seseorang dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan teori kebutuhan McClelland dalam (Mangkunegara & Prabu, 2017), motivasi dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama, yakni kebutuhan berprestasi (nAch), kebutuhan berkuasa (nPow), dan kebutuhan berafiliasi (nAff). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan penuh ketekunan,

tanggung jawab, serta menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas pekerjaan, sehingga berpengaruh positif terhadap hasil kerja dan kepuasan mereka.

Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terikat dan ingin tetap menjadi bagian dari organisasi (dalam Sagala et al., 2024), menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan loyalitas serta kemauan karyawan untuk mendukung tujuan perusahaan. Komitmen yang kuat tidak terlepas dari faktor-faktor seperti kepuasan kerja, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Ketika organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan memberikan penghargaan yang sesuai, maka karyawan akan merasa dihargai dan lebih bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sejumlah penelitian sebelumnya (Gheulizka & Ridlwan, 2023; Gustami et al., 2024; Indriyani et al., 2025; Pratama & Siddiq, 2024; Suarjana, Mantra, Gde, Agung et al., 2016), menunjukkan bahwa karyawan yang puas dan memiliki motivasi tinggi cenderung lebih setia, bersemangat, serta ingin tetap bekerja dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan dan motivasi dapat menyebabkan karyawan bersikap pasif, memiliki produktivitas rendah, serta menunjukkan penurunan komitmen. Oleh karena itu, perpaduan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja menjadi landasan penting dalam mewujudkan komitmen organisasi yang stabil dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan seluruh 70 karyawan Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung, sebagai partisipan. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi. Kuesioner dibagikan secara langsung kepada responden untuk memperoleh data yang sesuai dengan kondisi aktual. Data yang diperoleh kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya, dilanjutkan dengan analisis deskriptif dan regresi linier berganda menggunakan aplikasi SPSS versi 26. untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasi.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada 70 responden yang kemudian dilakukan analisis deskriptif untuk mengetahui sejauh mana Disiplin Kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Table 2 Analisis Deskriptif

Variabel	Skor	Keterangan
Komitmen Organisasi (Y)	1521	Rendah
Kepuasan Kerja (X1)	1319	Rendah
Motivasi Kerja (X2)	762	Rendah

Sumber: Hasil Pengelolaan Data Menggunakan SPSS 26, Tahun 2025

Hasil analisis deskriptif pada tabel 2, menunjukan bahwa tingkat komitmen organisasi menunjukkan kategori rendah, dengan skor terendah terdapat pada dimensi Komitmen Normatif (*Normative Commitment*), khususnya pada indikator kesetiaan dan rasa tanggung jawab untuk mendukung organisasi. Sementara itu, skor tertinggi berada pada dimensi Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) melalui indikator keterikatan emosional terhadap nilai, budaya, dan tujuan organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja juga berada pada kategori rendah, dengan skor terendah terlihat pada dimensi Gaji (*Pay*), terutama indikator kesesuaian tunjangan dengan kebutuhan. Adapun skor tertinggi muncul pada dimensi Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work Itself*) melalui indikator tingkat kesesuaian antara pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki. Adapun Motivasi Kerja menunjukkan kategori rendah terutama pada dimensi Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*), khususnya indikator antusiasme

karyawan dalam mencapai target kerja. Sementara skor tertinggi berada pada dimensi Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*) melalui indikator antusiasme untuk mencapai posisi atau jabatan yang lebih tinggi.

Uji Validitas

Data dikatakan valid apabila instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan akurat sesuai dengan kondisi sebenarnya (Sugiyono, 2017). Hasil pengujian Validitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3 Hasil Uji Validitas

Variabel	Total pertanyaan	Keterangan r_{Hitung}	Keterangan Valid
Komitmen Organisasi (Y)	12	Lebih Besar dari r_{Tabel}	Valid
Kepuasan Kerja (X1)	10	Lebih Besar dari r_{Tabel}	Valid
Motivasi Kerja (X2)	6	Lebih Besar dari r_{Tabel}	Valid

Hasil Uji Validitas pada tabel 3, menunjukan bahwa seluruh variabel skor r_{Hitung} lebih besar dari r_{Tabel} maka seluruh pertanyaan dinyatakan valid.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan Cronchbach's Alpha yaitu suatu instrument pengujian yang dapat dikatakan realibel jika nilai Cronchbach's Alpha > 0,60. Pengujian pada penelitian ini menggunakan SPSS dan dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 4 Hasil Uji realibilitas

Variabel	Nilai Reliabilitas	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi (Y)	0.831	0.6	Reliabel
Kepuasan Kerja (X1)	0.625	0.6	Reliabel
Motivasi (X2)	0.763	0.6	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa nilai Cronchbach's Alpha pada setiap variable lebih dari 0,60 Dengan demikian instrument reliabilitas pada penelitian yang digunakan masing-masing variable dinyatakan reliabel.

Uji normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah residual dalam model regresi berdistribusi normal dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* terhadap nilai *unstandardized residual* yang dianalisis melalui program SPSS (Ghozali, 2019). Kenormalan data dapat dilihat dari uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* berdasarkan nilai *Unstandarized Residual*.

Tabel 5 Uji Normalitas

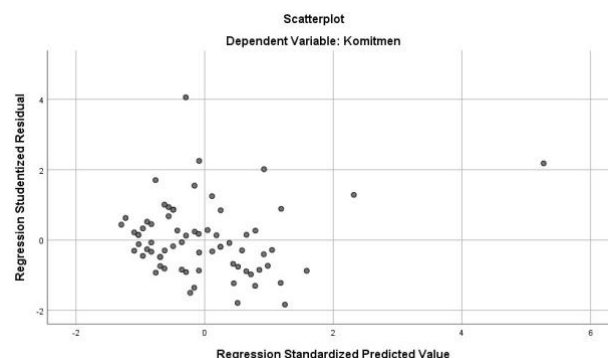
Variabel	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Statistic	N	Sig.
Kepuasan Kerja	0,103	70	0,065

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 5, dapat diketahui nilai Sig.>0,05 (0,065>0.05) yang menyimpulkan bahwa data penilaian ini berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan kondisi dimana varian dari nilai sisa tidak sama (unequal) antara satu observer (pengamatan) dengan observer lainnya. Apabila varian dan nilai sisa sama (equal) antara satu observer dengan observer lainnya, maka kondisi ini disebut kondisi homoskedastisitas. Regresi yang baik ialah regresi yang berada di dalam posisi homoskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan Uji Glejser Gani dan Amalia (2017)

Tabel 6 Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil

Pengolahan Data Menggunakan SPSS 26, Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 6, pada gambar di atas, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak di sekitar garis nol pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, baik pola menyebar melebar maupun menyempit. Sebaran yang acak ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan pada seluruh nilai prediksi. Dengan demikian, asumsi varian residual yang homogen (homoskedastisitas) telah terpenuhi, dan analisis dapat dilanjutkan ke Uji Multikolinearitas.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel independen dalam model regresi, yang dinyatakan bebas multikolinieritas apabila nilai VIF < 10 dan nilai tolerance > 0,10 (Ghozali, 2019). Berikut hasil uji multikolinearitas pada penelitian:

Tabel 7 Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepuasan Kerja (X1)	0,869	1,151
	Motivasi (X2)	0,869	1,151

Berdasarkan tabel Tabel 7, menunjukkan nilai Tolerancr untuk variabel X1 dan X2 sebesar 0,869 yang dimana >0,10, sedangkan VIF untuk variabel X1 dan X2 sebesar 1,151 yang dimana <10 artinya dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas diantara variabel bebas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun hasil dari pengujian regresi berganda sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	2,098	2,478	
	X1	0,560	0,133
	X2	0,833	0,512

Berdasarkan tabel 8, tersebut diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,098 + 0,560x_1 + 0,833x_2$$

- a. Persamaan Regresi di atas dapat diuraikan sebagai berikut :
Nilai konstanta (a) sebesar 2,098 menunjukkan bahwa apabila variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) bernilai nol, maka nilai Komitmen Organisasi (Y) berada pada angka 2,098 satuan.
- b. Nilai koefisien variabel Kepuasan Kerja (X1) sebesar 0,560 menandakan bahwa apabila Kepuasan Kerja (X1) meningkat sebesar satu satuan, maka Komitmen Organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,560 satuan, dengan asumsi variabel Motivasi Kerja (X2) tetap.
- c. Nilai koefisien variabel Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,833 berarti bahwa apabila Motivasi Kerja (X2) meningkat sebesar satu satuan, maka Komitmen Organisasi (Y) akan meningkat sebesar 0,833 satuan, dengan ketentuan variabel Kepuasan Kerja (X1) berada pada nilai tetap.
- d. Bila kedua variabel bebas berubah secara simultan masing-masing sebesar satu satuan, maka Komitmen Organisasi (Y) akan berubah sebesar $0,560 + 0,833 = 1,393$ satuan.

Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas, di mana nilai yang semakin besar menunjukkan model regresi yang semakin baik dalam merepresentasikan data. Berikut merupakan hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 9 Analisis Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted	Std. Error of the Estimate
1	0,575a	0,540	0,526	3,89253

Berdasarkan Tabel 9, diperoleh nilai koefisien R² (R Square) sebesar 0,540 yang berarti bahwa kepuasan kerja dan motivasi berkontribusi terhadap komitmen organisasi sebesar 54%. Hal ini menunjukkan masih ada faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen organisasi pada perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung.

Uji t

Uji t digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dengan kelayakan model yang dihasilkan dengan menggunakan uji kelayakan model pada tingkat α sebesar 5%.

Tabel 10 Hasil Uji T

Model	t	Sig.
1 (Constant)	0,847	0,400
Kepuasan Kerja	4,203	0,00
Motivasi	5,758	0,000

Berdasarkan Tabel 10, dapat diketahui nilai signifikan antara variabel yang menunjukkan pengaruh dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen.

1. Kepuasan Kerja (X1)

Nilai thitung pada variabel Kepuasan Kerja (X1) adalah sebesar 4,203. Karena nilai thitung $4,203 > t$ tabel 1,997 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja (X1) terhadap Komitmen Organisasi (Y). Dengan demikian, semakin tinggi Kepuasan Kerja, maka semakin tinggi pula Komitmen Organisasi.

2. Motivasi Kerja(X2)

Nilai thitung pada variabel Motivasi (X2) adalah sebesar 5,758. Karena nilai thitung $5,758 > t$ tabel 1,997 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya, secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Motivasi (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y). Dengan demikian, peningkatan Motivasi akan diikuti oleh peningkatan Komitmen Organisasi.

Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen sekaligus menilai kelayakan model regresi pada tingkat signifikansi 5%. Model regresi dinyatakan layak apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2018). Adapun hasil pengujian Uji F dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 11 Hasil Uji F

	Model	F	Sig.
1	Regression	39,357	0,000 ^b
	Residual		
	Total		

Berdasarkan Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} 39,357 > F_{tabel} 3,13 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Artinya, variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Motivasi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y).

PEMBAHASAN

Kepuasan Kerja (X1) berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi karyawan (Y) didukung oleh hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel Kepuasan Kerja (X1) menunjukkan $t_{hitung} = 4,203 > t_{tabel}$ 1,997 dan $Sig.$ 0,000 < probabilitas 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Indriyani et al., 2025), mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya Kepuasan Kerja juga berada pada kategori rendah, Khususnya pada dimensi Gaji (*Pay*) khususnya indikator kesesuaian tunjangan dengan kebutuhan, sedangkan skor tertinggi berada pada dimensi Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work It self*) melalui indikator kesesuaian tugas dengan kompetensi. Kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap komitmen organisasi bisa dilihat dari beberapa faktor yaitu kesesuaian gaji dan tunjangan yang mampu meningkatkan rasa puas, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasi (Y) didukung oleh hasil pengujian uji t yang menunjukkan nilai t_{hitung} untuk variabel Motivasi Kerja (X2) sebesar 5,758 > t_{tabel} 1,997 (dengan $df = 68$, $\alpha = 0,05$) dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Artinya, secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Indriyani et al., 2025) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka komitmen organisasi mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini dapat dijelaskan pada table 2 Analisis Deskriptif yang menunjukkan Variabel Kepuasan Kerja berada pada kategori rendah dengan skor 762 pada dimensi Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*), khususnya indikator antusiasme karyawan dalam mencapai target kerja. Berdasarkan hal tersebut, implikasi manajemen bagi Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung adalah perlunya peningkatan motivasi karyawan melalui kebijakan yang mendorong semangat pencapaian target kerja, seperti sistem penghargaan berbasis kinerja dan peluang promosi yang jelas. Upaya ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih termotivasi, sehingga berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dan produktivitas karyawan.

Kepuasan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y), didukung oleh hasil uji F yang menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 39,357 > F_{tabel} 3,13 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya, variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y). Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Gheulizka & Ridlwan, 2023; Suarjana et al., 2016), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, karena keduanya saling melengkapi dalam membentuk ikatan emosional dan normatif.

Berdasarkan hasil penelitian, Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung perlu memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan sebagai strategi utama dalam memperkuat komitmen organisasi. Evaluasi dan penguatan kembali kebijakan terkait gaji dan tunjangan menjadi hal yang penting, mengingat pada Tabel 2 masih ditemukan tingkat kepuasan kerja yang rendah pada dimensi gaji yang berdampak pada menurunnya komitmen organisasi. Penerapan aturan serta sanksi yang tegas dan konsisten diperlukan guna mengurangi ketidakpuasan karyawan, khususnya pada aspek gaji yang berkontribusi terhadap rendahnya komitmen organisasi. Selain itu, Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung juga perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan, terutama pada dimensi kebutuhan prestasi (*Need for Achievement*) yang masih berada pada kategori rendah. Manajemen disarankan untuk menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja, menyediakan kesempatan pengembangan dan promosi yang jelas serta adil, serta menciptakan fasilitas dan iklim kerja yang mendukung terjalinnya hubungan kerja yang harmonis antar karyawan. Penerapan kebijakan tersebut diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung perlu memfokuskan perhatian pada peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan sebagai strategi utama dalam memperkuat komitmen organisasi. Peninjauan serta penguatan kembali kebijakan terkait gaji dan tunjangan menjadi hal yang krusial, mengingat pada Tabel 2 masih terdapat tingkat kepuasan kerja yang tergolong rendah pada dimensi gaji (*pay*), khususnya pada indikator kesesuaian tunjangan dengan kebutuhan karyawan. Penerapan kebijakan kompensasi yang adil, transparan, dan konsisten diperlukan untuk mengurangi ketidakpuasan kerja yang dapat berdampak pada menurunnya loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung juga perlu meningkatkan motivasi kerja karyawan, terutama pada dimensi kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*) yang masih berada dalam kategori rendah. Manajemen disarankan untuk mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja, memberikan apresiasi atas pencapaian target kerja, serta menyediakan kesempatan pengembangan dan promosi karier yang jelas dan adil. Penerapan kebijakan tersebut diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif, serta memberikan dampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Perusahaan Transportasi Publik Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan motivasi karyawan berada pada kategori cukup baik, meskipun beberapa aspek seperti kompensasi, peluang pengembangan karier, serta penghargaan masih perlu ditingkatkan. Komitmen organisasi juga tercatat berada pada level yang cukup baik, terutama pada komitmen afektif. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Artinya, semakin tinggi kepuasan dan motivasi yang dirasakan karyawan, semakin besar pula komitmen mereka terhadap perusahaan, sehingga kedua variabel ini memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan.

REFERENSI

- Acep, R. S. A., Arie, S. H., & Fanji, W. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja , Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv . Kerupuk*. 9(4), 1455–1463.
- Alia, K. N., & Arie, S. H. (2024). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Motivasi Kerja , Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Wonti Indonesia*. 10(4), 2846–2855.

- Bernarto, Innocentius, & Kristiano. (2020). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan stres kerja terhadap komitmen organisasi guru. *JURNAL MANAJEMEN*, VOL. 12 (1).
- Burso, D. M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Gheulizka, P. A., & Ridlwan, M. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Agronesia Divisi Industri Es Saripetojo. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntans)*, Volume 9 (.
- Gustami, A. D., Arie, S. H., & Dadan, M. A. A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Divisi Mining Service PT PINDAD. 10(2), 926–936.
- Hasibuan. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Indriyani, E., Recky, Surjaatmadja, S., & Nuradina, K. (2025). LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI KARYAWAN PKWT PT . PURI MAKMUR LESTARI. XIII(1).
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. information Age Publishing.
- Mangkunegara, & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Pandi, A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep dan Indikator / Pandi Afandi*. Pekanbaru : Zanafa Publishing, 2018.
- Paramata, Dg. Mapata, Rolli, M., Akmalia, Siti, I., Sutiye, Martini, Oka, Ayu, I., Herlina Tarigan, K., Tamba, I., Awa, Uli, I. F., Kania, Firdaus, Ali, S., Dewi, Lestary, K. D., Waliyul, M. F., ... Tri, Y. (2024). *Teori dan Penerapannya Dalam organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Pratama, D. O., & Siddiq, A. M. (2024). Pengaruh Motivasi , Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Penerbangan. 7, 1134–1139.
- Robbins, S. P. (2023). *buku Organizational Behavior (18th Edition)*. pearson.
- Sagala, S., Mesiono, & Ananda, R. (2024). *Komitmen Organisasi (Model Kausal Gaya Kepemimpinan, Kemampuan Kognitif Manajemen dan Kepuasan Kerja*. UMSU Press, cetakan pertama.
- Suarjana, Mantra, Gde, Agung, A., Putra, Mahayana, K., & Susilawati, suda, ayu, Nyoman, Luh, N. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi serta dampak terhadap Kinerja Pegawai PLN Rayon Gianyar Di Kabupaten Gianyar. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan.*, Vol 12 No.
- Sutrisno. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.,.
- Syarifuddin, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMB)*, Vol. 5, No. <https://doi.org/DOI:10.23917/jimb.v5i2.11234>
- Yusuf, & Syarif. (2018). *Komitmen Organisasi*. CV Nas Media Pustaka.