

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI
KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI



Oleh

ANNUR HAMIDA DEVI

NIM : 19510183

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG
2023**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI
KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi
Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh

ANNUR HAMIDA DEVI

NIM : 19510183

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

2023

LEMBAR PERSETUJUAN

**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja
Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Kepegawaian dan
Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang**

SKRIPSI

Oleh

ANNUR HAMIDA DEVI

NIM : 19510183

Telah Disetujui Pada Tanggal 20 April 2023

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

NIP. 197202122003121003

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang

SKRIPSI

Oleh

ANNUR HAMIDA DEVI

NIM : 19510183

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 22 Juni 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Ahmad Mu'is, M.Ag

NIP. 19711110201608011043

2 Anggota Penguji

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

NIP. 19750426201608012042

3 Sekretaris Penguji

Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si NIP.

197202122003121003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Annur Hamida Devi
NIM : 19510183
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN MALANG adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan ari siapapun.

Malang, 23 Juni 2023



Annur Hamida Devi

NIM: 19510183

LEMBAR PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil'alamin. Segala puji dan syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Oleh karena itu dengan rasa syukur dan bahagia saya, skripsi ini saya persembahkan untuk

Orang tua ku tersayang Bapak Agung Wasi Handoyo dan Ibu Yatmini yang telah memberikan dukungan moral maupun materi yang tak terbatas serta doa yang tak pernah berhenti untuk kesuksesan saya. Karena tak ada kata yang seindah do'a yang terucap dan tak ada doa yang lebih tulus selain do'a yang datang dari orang tua.

Saudara saya, Hanif Ramadhani Ekananda, Annisa Abidin dan Azarine Aziza Hakim yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, senyum dan doanya untuk keberhasilan ini, kasih sayang kalian adalah sumber semangatku.

Diri saya sendiri yang mau dan mampu bertahan, berjuang, berusaha sekuat yang saya bisa, tidak menyerah walau banyak perasaan dan godaan yang datang untuk berhenti, terima kasih karena sudah bertahan untuk tetap kuat sampai detik ini.

MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

[Q.S. al-Baqarah: 286]

“Dan Dia Maha Mengetahui segala isi hati”

[Q.S. al-Hadid: 6]

Hadiah terbaik adalah apa yang kamu miliki.

Dan takdir terbaik adalah apa yang sedang kamu jalani.

(Ustadz Agam Fachrul)

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah senantiasa tercurah kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan kekuatan yang dianugerahkan kepada peneliti. Nikmat waktu, pikiran, dan tenaga yang tiada terukur di berikan-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Sholawat serta salam tak lupa kita haturkan kepada junjungan kita yaitu Nabi Agung Muhammad SAW, yang merupakan contoh teladan yang sempurna bagi umat. Dan telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju jalan ajaran yang diridhai Allah yakni *Addinul Islam*.

Dalam pelaksanaan penyusunan skripsi ini, tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sebagai rasa syukur, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. Siswanto, M.Si. selaku Wakil Dekan bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Nanik Wahyuni, SE., M.Si. selaku Wakil Dekan bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Dr. Indah Yuliana, SE., MM. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak Muhammad Sulhan, SE, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

7. Bapak Ikhsan Maksum, M.SI. Wakil Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk menuntun, mengarahkan, memberikan bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
9. Seluruh dosen Jurusan Manajemen yang sudah ikhlas memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran selama proses perkuliahan.
10. Bapak Tri Triatmoko, S.Sos. selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Malang, yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Bapak Agung Wasi Handoyo ayahanda tercinta dan Ibunda yang sangat kusayangi Ibu Yatmini, yang tak pernah lelah mendengarkan keluh kesah, selalu mencurahkan segenap cinta, kasih sayang dan perhatian moril maupun materiil, serta untaian do'a agar peneliti mendapat keberkahan di setiap langkahnya.
12. Kakak-kakak yang kusayangi Hanif Ramadhani Ekananda dan Annisa Abidin, yang selalu memberikan dukungan, berbagai arahan dan motivasi serta menjadi tempat untuk berbagi di kala penat sehingga skripsi ini selesai dibuat. Juga memberikan hadiah kecil sehingga penulis menjadi semangat.
13. Adik kecilku tersayang, Azarine Aziza Hakim yang selalu menghibur dan mendukung, dikala mulai suntuk dan kebingungan dalam mengerjakan skripsi.
14. Sahabat seperjuangan, Dina Aprilia Sari dan Lutfia Dwi Rahmawanti, yang selalu berproses bersama, memberikan bantuan serta saran pada saat masa-masa kuliah, terima kasih untuk segala suka dan duka serta pengalaman berharga.
15. Sahabat saya, Intania Shofia, Farazia Hayatu, Sekar Rizki dan Eka Dewi yang selalu berbagi cerita, dan keluh kesah juga mendukung serta saling mendoakan.
16. *Special Person*, yang selalu mendukung, membantu, dan selalu ada disaat peneliti membutuhkan bantuan. Yang selalu menemani dalam keadaan apapun.
17. Untuk seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang secara tidak langsung membantu, memberikan motivasi, dukungan dan doa, sehingga dapat terselesaikan skripsi ini.

Jazakumullah bi ahsanil jaza semoga semua amal kebaikan yang telah diberikan mendapatkan ridha dan balasan yang setimpal dari Allah SWT, dan semoga mendapat kemudahan di setiap langkah untuk menapaki perjuangan hidup di dunia ini dengan segala keberkahan dan iman di hati. Dengan segala kerendahan hati dan penuh harap penulis menyadari bahwasanya penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan kedepannya. Terlepas dari semua itu, penulis berharap semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, 10 Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
BAB II	13
KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	13
2.2 Kajian Teoritis	21
2.3 Hubungan Antar Variabel	53
2.4 Kerangka Konseptual	60
2.5 Hipotesis	61
BAB III	62
METODE PENELITIAN	62
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	62
3.2 Lokasi Penelitian	62
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	63

3.4	Teknik Pengambilan Sampel	64
3.5	Data dan Jenis Data.....	64
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	65
3.7	Definisi Operasional Variabel	65
3.8	Skala Pengukuran	67
3.9	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	68
3.10	Analisis Data Partial Least Square (PLS)	69
BAB IV		72
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		72
4.1	Hasil Penelitian	72
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden	75
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian	79
4.4	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	95
4.5	Analisis Data Partial Least Square (PLS)	98
4.6	Pembahasan	108
BAB V.....		121
PENUTUP.....		121
5.1	Kesimpulan	121
5.2	Saran	122
DAFTAR PUSTAKA		124
LAMPIRAN.....		131

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Survei Kepuasan Masyarakat Per responden dan Per unsur Pelayanan Triwulan II Tahun 2022.....	6
Tabel 2.1 Review Jurnal Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Tinggal	77
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja.....	78
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1).....	80
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X2)	84
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y).....	87
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y).....	91
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	96
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	98
Tabel 4.11 Cross loading.....	100
Tabel 4.12 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	102
Tabel 4.13 Nilai Ekstraksi Varians Rata-rata.....	103
Tabel 4.14 Nilai R-square	104
Tabel 4.15 Koefisien Jalur (Path Coefficients)	105
Tabel 4.16 Efek Mediasi (Specific Indirect Effect)	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Malang.....	75
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i>	99
Gambar 4.3 <i>Bootstrapping</i>	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	131
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah	134
Lampiran 3: Karakteristik Responden	142
Lampiran 4: Uji Outer Model	143
Lampiran 5: Uji Inner Model	145
Lampiran 6: Uji Hipotesis.....	145
Lampiran 7: Biodata Peneliti	146
Lampiran 8: Bebas Plagiarisme	147
Lampiran 9: Jurnal Bimbingan.....	148

ABSTRAK

Devi, Annur Hamida. 2023, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang”

Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, Motivasi

Pegawai merupakan unsur utama tenaga kerja pemerintah yang memiliki peran krusial dalam kesuksesan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Begitu juga dengan BKPSDM Kabupaten Malang, instansi pemerintah yang memiliki peranan cukup strategis dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan optimal, diperlukan motivasi yang kuat dari para pegawai untuk bekerja lebih giat, kepuasan kerja yang sejalan dengan harapan individu, serta kesetiaan dan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Malang sejumlah 70 orang. Dengan menggunakan teknik sampel sampling jenuh yakni dimana seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel. Data dikumpulkan dengan metode kuesioner (angket). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi motivasi tidak memediasi pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja.

ABSTRACT

Devi, Annur Hamida. 2023, *THESIS*. Title: “*The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance Through Work Motivation at Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang*”

Advisor : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Keyword : *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance, Work Motivation*

Employees are the main element of the government workforce which has a crucial role in the successful implementation of government and development tasks. Likewise, BKPSDM Malang Regency is a government agency that has a quite strategic role in preparing and implementing regional policies in the field of personnel. For employee performance to be achieved optimally, it requires strong motivation from employees to work harder, job satisfaction that is in line with individual expectations, as well as strong loyalty and commitment to organizational values and goals.

This research uses quantitative research methods. The population of this study was 70 employees of BKPSDM Malang Regency. By using saturated sampling techniques, namely where all members of the population are taken as samples. Data was collected using a questionnaire method (questionnaire). Data analysis in this study uses the Partial Least Square (PLS) approach.

The results found in this study are organizational commitment has no significant effect on performance, job satisfaction has a significant effect on performance, organizational commitment has no significant effect on motivation, job satisfaction has a significant effect on motivation, motivation has a significant effect on performance, motivation mediates the effect between job satisfaction and performance, but motivation does not mediate the influence between organizational commitment and performance.

املستخلص

ديفي ، أنور حميدة. 2023 ، أطروحة. العنوان: "تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على التوظيف هيئة أداء الموظف من خلال تحفيز العمل في وكالة تنمية الموظفين والموارد البشرية" مالانج ريجنسي البشرية الموارد وتنمية
املستشار : أ.د. احمد ساني سوبريانتو ماجستير
الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، الأداء ، الدافع

الموظفون هم العنصر الأساسي للقوى العاملة الحكومية التي لها دور حاسم في التنفيذ الناجح مالانج، البشرية ريجنسي الموارد وتنمية التوظيف هيئة للمهام الحكومية والتنمية. وبالمثل مع وهي وكالة حكومية لها دور استراتيجي للغاية في إعداد وتنفيذ السياسات الإقليمية في مجال الموظفين. من أجل تحقيق أداء الموظف على النحو الأمثل ، فإنه يتطلب دافعاً قوياً من الموظفين للعمل بجدية أكبر ، والرضا الوظيفي الذي يتماشى مع التوقعات الفردية ، فضلاً عن الولاء القوي والالتزام بالقيم والأهداف التنظيمية.
يستخدم هذا البحث طرق البحث الكمي. بلغ عدد سكان هذه الدراسة سبعة مائة موظف في وكالة تنمية العاملين في المنطقة والموارد البشرية. باستخدام تقنيات أخذ العينات المشبعة ريجنسي مالانج، أي حيث يتم أخذ جميع أفراد المجتمع كعينات. تم جمع البيانات باستخدام طريقة الاستبيان (الاستبيان). يستخدم تحليل البيانات في هذه الدراسة نهج المربعات الصغرى الجزئية النتائج التي تم العثور عليها في هذه الدراسة هي أن الالتزام التنظيمي ليس له تأثير كبير على الأداء ، والرضا الوظيفي له تأثير كبير على الأداء ، والالتزام التنظيمي ليس له تأثير كبير على الدافع ، والرضا الوظيفي له تأثير كبير على الدافع ، والدافع له تأثير كبير على الأداء ، الدافع يتوسط التأثير بين الرضا الوظيفي والأداء ، لكن الدافع لا يتوسط التأثير بين الالتزام التنظيمي والأداء

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi adalah sebuah sistem yang saling mempengaruhi, jika salah satu subsistem mengalami gangguan maka akan berdampak pada subsistem lainnya. Salah satu unsur yang terdapat dalam sistem tersebut yang menentukan sehat atau tidaknya sebuah organisasi terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki. Kebutuhan organisasi yang mutlak dibutuhkan adalah berlanjutan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya tersebut harus memiliki kecakapan, wawasan dan kompetensi serta memiliki pengalaman, motivasi, kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi. Menurut Handoko (2008: 78) sumber daya yang paling berharga bagi sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, yang terdiri atas individu-individu yang memberikan kontribusi dalam bentuk tenaga, keahlian, inovasi, dan dedikasi mereka kepada organisasi.

Karyawan adalah setiap individu yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu (Fariana dkk., 2019). Harsono mengatakan (1994: h.30) pegawai adalah individu yang diberi tugas berdasarkan bidang keahlian, kompetensi, keahlian, dan tanggung jawab, serta melaksanakannya sesuai dengan persyaratan seperti waktu, rencana, jadwal, biaya, dan sejenisnya yang telah ditentukan. (Napitupulu & Benedict, 2019). Dari penjelasan diatas, karyawan dan pegawai kurang lebih memiliki arti yang sama,

yaitu mengacu pada individu yang menyediakan jasanya dan mendapatkan imbalan. Sedangkan yang dimaksud dalam penelitian yakni karyawan ataupun pegawai yang bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara atau yang disingkat ASN. Sebagaimana yang terdapat dalam UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai merupakan unsur utama tenaga kerja pemerintah yang memiliki peran krusial dalam kesuksesan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Seorang pegawai yang mampu memainkan peran tersebut adalah pegawai memiliki kualifikasi yang tercermin dari sikap dan perilaku yang setia dan taat pada negara, beretika dan berjiwa kuat, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat, serta mampu mempertahankan persatuan dan kesatuan bangsa. (Sunarno, 2007)

Menurut UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, diartikan sebagai delegasi wewenang dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Kabupaten/Kota untuk mengelola urusan lokal dan sumber daya yang tersedia secara efektif. Oleh karena itu, pembangunan daerah dapat diartikan sebagai upaya untuk memajukan diri, dengan melibatkan masyarakat dalam semua aspek kehidupan, termasuk ekonomi, sosial budaya, hukum, politik, dan pertahanan keamanan. Agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan optimal, diperlukan motivasi yang kuat dari para pegawai untuk bekerja lebih giat, kepuasan kerja yang

sejalan dengan harapan individu, serta kesetiaan dan komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Frimayasa & Lawu, (2020) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen organisasi dan Kinerja, setiap kenaikan Komitmen organisasi akan menaikkan Kinerja. Komitmen organisasi yang kokoh akan memotivasi individu untuk berupaya dan bekerja lebih maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga seseorang akan lebih mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan berupaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja yang tinggi pula. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Gilang, dkk (2022) dan Rizal dkk., (2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja. Namun tidak searah dengan temuan Baihaqi & Saifudin, (2021) dan Triastuti dkk., (2022) yang menyatakan Komitmen organisasi tidak berpengaruh atas kinerja karyawan. Di dalam riset ini memperlihatkan jika komitmen organisasi terjadi kenaikan maupun penurunan maka hal itu tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan.

Beberapa temuan tentang kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yakni dari Supriyanto dkk. (2021), Nemteanu & Dabija (2021) dan Alfahmi dkk. (2021) yakni kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Supriyanto dkk. (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini pengaruh dari kedua variabel diantarai oleh variabel

lain, yakni Budaya Organisasi. Semakin puas karyawan, semakin baik kinerja dan hasil Kerjaya. Pekerja yang puas selalu produktif. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Selain itu, penelitian yang sesuai dengan dilakukan oleh Kumar (2022) dan Sembiring dkk. (2022). Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2023) menyatakan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja.

Penelitian dahulu tentang komitmen organisasi terhadap motivasi kerja yang dilakukan oleh Eryana (2017) dan Fatikasari dkk., (2020) menyatakan bahwa dan terdapat pengaruh signifikan dan bernilai positif antara komitmen organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Komitmen timbul ketika seseorang mulai bekerja dan masa kerja yang lama juga mempengaruhi seseorang terhadap organisasinya. Temuan yang serupa juga ditemukan oleh Syafi'ie & Zakiroh, (2021) yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan motivasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja serta Motivasi menurut Abdurrahim (2020) dan Kayatun dkk. (2022) menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan sangat berkaitan erat. Karena baiknya tingkat kepuasan karyawan sangat berkaitan erat dengan semangat bekerja, loyalitas dan juga kualitas kinerja. Sehingga, jika semua hal tersebut dapat dikendalikan maka karyawan akan dapat bekerja secara produktif. Karena produktivitas kerja sangat berpengaruh pada keberlangsungan dan kemajuan sebuah perusahaan. Sedangkan penelitian dari

Jamali dan Teuku Muana Refi (2022) tidak selaras dengan penelitian tersebut karena Tidak terdapat Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.

Juga terdapat beberapa temuan terdahulu tentang Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan yakni penelitian dari Falah & Ayuningtias (2020), Pratiwi dkk. (2022) dan (Basalamah dkk., 2022) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. karyawan memiliki keinginan untuk mempengaruhi, melatih, mengajar atau menyemangati orang lain untuk berprestasi. Kebutuhan ini memiliki sisi positif dan sisi negatif, sisi positifnya karakter individu ini mempunyai tujuan kelompok dan memiliki keinginan untuk membantu karyawan untuk merasakan kompetensi, sedangkan sisi negatif karakter individu ini memiliki mental ingin menang sendiri. Penelitian ini diperkuat oleh Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi (2023) yang menyatakan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang merupakan instansi pemerintah yang memiliki peranan cukup strategis dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian dengan visi sejalan dengan visi kabupaten Malang yaitu pelaksanaan pembangunan kabupaten yang madep, mantep, manetep. Oleh karena itu, BKPSDM Kabupaten Malang perlu meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan mengoptimalkan kinerja pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dengan optimal, terutama dalam hal memberikan pelayanan yang terbaik.

Hal ini didasarkan pada kondisi aktual yang ada di BKPSDM Kabupaten Malang. Secara khusus kinerja perangkat belum sepenuhnya menunjukkan kinerja yang optimal. Ditunjukkan dari penilaian kualitas pelayanan yang belum maksimal dan masih terdapat beberapa unsur penilaian yang dinilai kurang baik. Kualitas Pelayanan Publik yang belum maksimal ini menandakan bahwa kinerja pegawai juga belum maksimal. Semakin optimal prestasi karyawan, mutu layanan akan makin optimal juga, sedangkan apabila prestasi karyawan kurang memuaskan, mutu layanan publik juga akan berkurang (Islamiyah, Alyas, & Parawu, 2021). Berikut data Penilaian Kualitas Pelayanan Publik BKPSDM Kab. Malang untuk triwulan II.

Tabel 1.1
Data Survei Kepuasan Masyarakat Per responden dan Per unsur Pelayanan Triwulan II Tahun 2022

NO. RESPONDEN	NILAI UNSUR PELAYANAN										Mutu Pelayanan
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	Nilai	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	3	2	2	4	3	3	3	2	3	69,38	C
2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	77,7	B
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69,9	A
5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	88,80	A
6	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
7	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
8	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
9	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
10	3	4	3	4	3	3	3	4	4	86,03	B
11	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
12	3	4	3	4	3	4	4	3	4	88,80	A
13	3	3	4	4	3	3	4	4	4	88,80	A
14	4	3	3	4	4	3	4	3	4	88,80	A
15	4	3	3	4	4	4	4	4	4	94,35	A

NO. RESPOND EN	NILAI UNSUR PELAYANAN										Mutu Pelay anan
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	Nilai	
16	2	3	1	4	1	2	3	2	1	52,73	D
17	4	4	3	4	3	3	4	3	4	88,8	A
18	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
19	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
20	4	4	4	4	4	4	3	3	4	94,35	A
21	4	4	3	4	3	3	3	3	4	86,03	B
22	3	3	2	4	3	3	3	3	4	77,7	B
23	3	3	3	4	3	3	3	3	4	80,48	B
24	4	4	3	4	3	3	4	4	4	91,58	A
25	3	3	3	4	3	3	4	4	4	86,03	B
ΣNilai/Unsur	82,00	82,00	74,00	100,00	78,00	78,00	83,00	78,00	96,00		
NRR/Unsur	3,28	3,28	2,96	4,00	3,12	3,12	3,32	3,12	3,84		
NRR tertbg. Unsur	0,36	0,36	0,33	0,44	0,35	0,35	0,37	0,35	0,43	*) 3,34	
IKM Unit pelayanan) 83,44	

Keterangan:

- U1 s.d. U9 = Unsur-unsur Pelayanan
- NRR = Nilai Rata-rata
- SKM = Indeks Kepuasan Masyarakat
- *) = Jumlah NRR IKM tertimbang
- *) = Jumlah NRR Tertimbang x 25
- NRR Per Unsur = Jumlah nilai per unsur dibagi Jumlah Kuesioner yang terisi
- NRR Per unsur x 0,111 per unsur

No.	Unsur Pelayanan	Nilai Rata-rata
U1	Persyaratan	82,00

U2	Setem, Mekanisme, dan Prosedur	82,00
U3	Waktu penyelesaian	74,00
U4	Daya	100,00
U5	Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan	78,00
U6	Kompetensi pelaksana	78,00
U7	Perilaku Pelaksana	83,00
U8	Sarana dan Prasarana	78,00
U9	Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan	96,00

IKM UNIT PELAYANAN:

Mutu Pelayanan:

A (Sangat Baik) : 86,31 – 100,00

B (Baik) : 76,61 – 86,30

C (Kurang Baik) : 65,00 – 76,60

D (Tidak Baik) : 25,00 – 64,99

Sumber: Survei Kepuasan Masyarakat Triwulan II Tahun 2022 BKPSDM Kabupaten Malang

Kinerja pegawai atau karyawan adalah sebuah tindakan yang dilakukan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau instansi. Salah satu sasaran dan penting yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia adalah menciptakan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan komitmen organisasi dan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan (Hardiyati, 2010). Menimbang fakta tersebut, peningkatan mutu sumber daya merupakan kebutuhan yang tak dapat dielakkan. Peningkatan kompetensi karyawan bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja mereka dalam menjalankan tugas di berbagai sektor, karena pada hakikatnya sikap manusia dapat mempengaruhi setiap langkah dalam mencapai target yang ingin dicapai. Peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil bertujuan

mengubah perilaku mereka agar dapat lebih kompeten dalam menjalankan tugas di berbagai bidang. Sebab, perilaku manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian tujuan yang diharapkan.

Peningkatan kinerja merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh setiap organisasi baik swasta maupun instansi pemerintah dalam usaha mencapai tujuannya. Peningkatan tersebut tentunya tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhi. Berdasarkan hasil penelitian selama Praktek Kerja Lapangan (PKL) di BKPSDM Kabupaten Malang, maka dapat melihat, merasakan dan menangkap adanya gejala menarik untuk dikaji yakni bagaimana kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi mempengaruhi kinerja pegawai yang diantaranya dengan motivasi demi terciptanya tujuan organisasi.

Jika dilihat dari perspektif organisasi, masalah yang sering mempengaruhi produktivitas karyawan adalah kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini dapat terlihat dari keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, masih adanya karyawan yang menggunakan waktu kerja untuk melakukan hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, tingginya tingkat absensi, dan banyaknya karyawan yang meninggalkan kantor saat jam kerja. Oleh karena itu, hal tersebut akan langsung mempengaruhi kinerja yang kurang optimal. Berkaitan dengan masalah kepuasan kerja, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya, salah satunya adalah ketidakadilan dalam sistem insentif menurut pandangan karyawan. Tiap karyawan akan membandingkan perbandingan hasil kontribusi orang lain dengan hasil kontribusinya sendiri. Perlakuan yang tidak adil dalam memberikan penghargaan

atau hukuman bisa menjadi penyebab kepuasan atau ketidakpuasan bagi karyawan. Selain itu, terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan hidup karena upah yang diterima tidak memadai, kurangnya dorongan atau penghargaan seperti promosi khusus berdasarkan pencapaian kerja yang telah dicapai oleh pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut, untuk meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Malang, diperlukan perhatian terhadap masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi agar dapat memberi dukungan kepada manajemen dalam meningkatkan kinerja seluruh pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja?
2. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja?
3. Bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai?
4. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai?
5. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai?
6. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja?
7. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

1.3.2 Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1.3.2.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan kecil dalam literatur yang berkaitan dengan lingkup kerja, khususnya menjelaskan tentang pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.

1.3.2.2 Manfaat Praktis

1. Dapat digunakan sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.
2. Dengan meningkatnya pemahaman tentang Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja, diharapkan dapat membantu suatu organisasi meningkatkan Kinerja Pegawainya sehingga sesuai dengan tujuan suatu organisasi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Review Jurnal Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Widya Ariska Sudrajat dan Ahyar Yuniawan Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (2016)	<i>Job Satisfaction, Job Motivation Intrinsic, Extrinsic Work Motivation and Employee Performance</i>	Penelitian Kuantitatif SPSS versi windows	Motivasi kerja intrinsik karyawan tidak berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja ekstrinsik karyawan berfungsi sebagai variabel intervening dalam rangka pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2.	Eryana Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Rumah	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja	Penelitian Kuantitatif dengan Metode Survei SPSS	Pengaruh yang signifikan variabel komitmen terhadap Motivasi Kerja

	Sakit Lancang Kuning Pekanbaru (2017)			
3.	Mutmainnah Syamsir, dkk Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar (2018)	Kepuasan Kerja, Kompensasi, Kinerja Dan Motivasi	Pendekatan Kuantitatif	Mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Drs. Mohamad Tambrin, M.M, dkk Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UPT Crew KA Surabaya Kota PT. KAI DAOP VIII Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (2018)	<i>Organizational Commitment, Motivation, Employee Performance</i>	Pendekatan Kuantitatif SPSS versi 21	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
5.	Sindi Fatikasari, dkk Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pengadilan Negeri Wonogiri (2020)	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja	Penelitian ini menggunakan desain penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. SPSS versi 16	Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Pengadilan Negeri Wonogiri.
6.	Dr S Pavan Kumar Influence of University teacher's job satisfaction on	<i>Job satisfaction; subjective well-being; job</i>	Penelitian Kuantitatif SPSS 20.0	Terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja

	subjective well-being and job performance (2020)	<i>performance and necessary condition analysis.</i>		dan kinerja pekerjaan
7.	Abdurrahim, dkk Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Tanah Laut (2020)	Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja	Metode kuantitatif dengan menggunakan pendekatan eksplanatori	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja
8.	Asep Reza Kurniawan, dkk Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo (2020)	Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa Teknik, yaitu analisis deskriptif, Analisis statistik inferensial, Measurement (outer) model, dan pengujian model, pengukuran model, evaluasi model struktural, interpretasi hasil analisis.	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

9.	Muhammad Rizal M. Basalamah, dkk. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo (2020)	Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Menggunakan pendekatan kuantitatif karena lebih bersifat sistematis	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Penanaman Modal ESDM Transmigrasi Provinsi Gorontalo.
10.	Alisha Maisan Falah dan Hani Gita Ayuningtias Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ (2020)	Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Penelitian kuantitatif menggunakan jenis deskriptif SPSS	Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan
11.	Achmad Sani Supriyanto, dkk Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance (2020)	<i>Employee Engagement, Employee Performance, Job Satisfaction</i>	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori Path analysis	Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.
12.	Agtovia Frimayasa dan Suparman Hi Lawu Pengaruh Komitmen Organisasi dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Frisian Flag (2020)	Kinerja, Komitmen Organisasi, <i>Human Capital</i>	Penelitian Kuantitatif SPSS versi 23	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
13.	Imam Baihaqi dan Saifudin, Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan	Metode Kuantitatif	Komitmen organisasi tidak berpengaruh atas kinerja karyawan.

	Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (2021)	Transformasional, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, OCB	Analisis regresi linier berganda melalui program SPSS	
14.	Albed Alfahmi, dkk, The Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance at BKd-Psdm of Kaur Regency (2021)	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	Metode Kuantitatif SPSS	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor BKD-PSDM Kabupaten Kaur memiliki pengaruh yang signifikan
15.	Mawardi Patta, dkk Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar (2021)	Komitmen Organisasi, Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai.	Penelitian Kuantitatif dengan jenis penelitian survey SPSS versi 23	Komitmen kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi.
16.	Agus Triono Syafi'ie dan Siti Dina Zakiroh Hubungan Komitmen dengan Motivasi Kerja Pada Pekerja Sosial Yayasan Himmatun Ayat Surabaya (2021)	Komitmen, Motivasi	SPSS versi 22	Ada hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan motivasi kerja pada pekerja sosial yayasan Himmatun Ayat Surabaya.

17.	R. Hery Prabowo, dkk Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah (2021)	<i>Organizational Commitment, Work Discipline, Employee Performance, Work Motivation</i>	Pendekatan Kuantitatif SPSS	Motivasi Kerja dapat memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.
18.	Marcela-Sefora Nemteanu dan Dan-Cristian Dabija The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic (2021)	<i>Internal Marketing; Job Satisfaction; Job Performance; Task Performance; Counterproductive Work Behavior; COVID-19</i>	Penelitian Kuantitatif Eksploratif	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
19.	Menanti Sembiring, dkk, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Karo (2022)	Kepuasan Kerja, Kinerja	Penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif SPSS versi 22	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perikanan Kabupaten Karo.

20.	Siti Nur Kayatun, dkk Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan (2022)	Hubungan, Motivasi, Kinerja	Penelitian Kuantitatif SPSS	Menunjukkan bahwa antara motivasi kerja dan tingkat kepuasan kerja karyawan sangat berkaitan erat.
21.	Jamali dan Teuku Muana Refi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMK Pasca Covid-19 di Aceh Timur (2022)	<i>Job Satisfaction; Work Motivation; Teacher Performance.</i>	Penelitian Kuantitatif SPSS versi 26	Tidak terdapat Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja
22.	Henny Pratiwi, dkk Pengaruh Hubungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Toba Pulp Lestari (2022)	Hubungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja, Adjusted R Square, Harmonis	Penelitian Kuantitatif jenis penelitian asosiatif kausal SPSS versi 20	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan
23.	Md. Abu Issa Gazi, dkk Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh (2022)	<i>Job Satisfaction; Sugar Industry; Job Performance; Workers; Bangladesh</i>	Penelitian Kuantitatif SPSS	Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.
24.	Neni Triastuti, dkk, Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional	Kepuasan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional	Penelitian Kuantitatif Model Korelasional	Komitmen organisasi kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Imam, Bonjol Medan (2022)	, Kinerja Karyawan		
24.	Gilang Nugroho, dkk. Pengaruh Etos Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Kredit di PT. Bank Riau Kepri Pekanbaru (2022)	Etos Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja	Penelitian deskriptif kualitatif	Komitmen organisasi berpengaruh positif secara simultan namun tidak signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan
26.	Ade Irma Sagala, dkk Hubungan Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Prestasi Kerja Pandu Pada PT Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) (2022)	Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Prestasi Kerja, Pandu	Penelitian kuantitatif deskriptif SPSS	Komitmen organisasi dan motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja
27.	Moh. Rizal, dkk, Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Gorontalo (2023)	Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai	Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif SPSS Versi 20	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo.
28.	M. Kurniawan DP, Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja	Komitmen, Kepuasan Kerja, Kinerja	Metode Kuantitatif	Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh secara

	Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Palembang (2023)		SPSS	parsial terhadap Kinerja di Disdukcapil Palembang
29.	Ahmad Syauqi dan Tomi Riyadi Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten (2023)	Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai	Penelitian Kuantitatif Deskriptif SPSS versi 20	Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Komitmen Organisasi

2.2.1.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah identifikasi dengan dan keterlibatan dalam organisasi pemberi. Komitmen organisasional secara formal didefinisikan sebagai identifikasi dan keterikatan terhadap organisasi tempat bekerja. Allen dan Meyer (1990) menjelaskan komitmen organisasional sebagai konsep komplementer dari komponen komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif, dimana komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Goetz & Wald, 2022).

Mathis & Jackson (2011) komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan meyakini dan menerima tujuan serta keinginan organisasi untuk tetap setia dalam organisasi.

Luthans (2011) mendefinisikannya sebagai berikut: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tertentu; (2) kemauan untuk memberikan upaya maksimal demi organisasi; dan (3) Keyakinan yang teguh dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Dengan kata lain, sikap ini menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi menunjukkan kepedulian mereka terhadap kesuksesan dan kesejahteraan organisasi. Selanjutnya Robbins & Judge (2013) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat dimana seorang karyawan mengaitkan dirinya dengan suatu perusahaan tertentu serta memiliki tekad dan tujuan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Kurniawan (2013), Komitmen organisasi merupakan komitmen yang dibangun oleh seluruh anggota individu untuk melaksanakan aktivitas organisasi. Pencapaian komitmen tersebut dapat terjadi apabila setiap anggota di dalam organisasi menjunjung tinggi hak dan tanggung jawabnya menurut tugas dan kewajibannya dalam organisasi, karena tujuan organisasi hanya bisa tercapai melalui kerja sama yang baik dari seluruh anggota organisasi. Jika seorang karyawan memiliki dedikasi tinggi terhadap organisasi, maka hal tersebut akan

berdampak positif terhadap kinerja karyawan tersebut. Tinggi rendahnya komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan dapat dilihat dari ketiga poin di atas. Berbasis pertukaran berarti karyawan bersedia berusaha, bekerja keras, dan berkorban untuk perusahaan karena mereka mengharapkan perusahaan menghargai mereka. Penghargaan itu dapat berupa *reward* promosi jabatan, diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, dan lain-lain. Komitmen yang bersumber dari identifikasi karyawan berarti karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi, kemudian komitmen yang bersumber pada internalisasi berarti nilai-nilai yang dimiliki atau dijunjung oleh perusahaan menyatu dengan karyawan, sehingga karyawan memiliki nilai dan ideologi yang sama.

2.2.1.2 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mowday et.al., yang dikutip dalam Curtis, Susan, dan Dennis Wright (2001), Dimensi Komitmen diartikan sebagai kekuatan identifikasi individu dengan organisasi tempat mereka bekerja. Curtis dan Wright (2001) menjelaskan bahwa konsep ini terdiri dari tiga komponen, yaitu:

- 1) Keinginan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.
- 2) Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.
- 3) Kesiediaan untuk bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

(Rasyid, 2019)

2.2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang yang mempengaruhi komitmen anggota dalam berorganisasi, yakni:

1) Karakteristik organisasi

Yang termasuk ke dalam karakteristik organisasi adalah susunan organisasi, rancangan kebijakan di dalamnya, serta cara penyebaran kebijakan tersebut di dalam organisasi.

2) Karakteristik pribadi

Karakteristik ini dibagi menjadi dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup jenis kelamin, umur, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan masa kerja di suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. (Allen dan Meyer, 1997). Aspek lain yang termasuk dalam variabel disposisional ini adalah kebutuhan untuk berprestasi dan etos kerja yang baik (Buchanan dalam Allen dan Meyer, 1997).

3) Pengalaman selama berorganisasi

Sedangkan Pengalaman terlibat dalam kegiatan organisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama bergabung dalam organisasi, peran yang diemban dalam organisasi, serta hubungan yang terjalin antara anggota organisasi dengan supervisor atau pemimpinnya. (Allen dan Meyer, 1997).

Komitmen terhadap organisasi tidak terjadi secara instan, namun melalui tahapan yang cukup lama dan bertahap. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi juga bermacam-macam. Sebagai contoh, Steers dalam Sopiah (2011:163), mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Ciri-ciri personal pekerjaan, termasuk masa jabatan dalam organisasi, serta variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
- b. Karakteristik pekerjaan, seperti identitas tugas dan peluang berinteraksi dengan rekan kerja.
- c. Pengalaman kerja, seperti keandalan organisasi di masa lalu dan bagaimana rekan kerja lain menyampaikan dan membicarakan perasaan mereka mengenai organisasi. (Yunsepa dkk., 2022)

2.2.1.4 Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Memiliki sebuah komitmen berarti memiliki suatu tekad yang ingin dicapai, oleh karena itu agama Islam mengajarkan setiap umat Muslim untuk berkomitmen selalu beribadah kepada Allah SWT dan mengikuti ajaran Al Qur'an dan Hadis dengan tujuan mendapatkan kebahagiaan hidup baik di dunia maupun di akhirat. Menurut Tasmara (2006), komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian

teguhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*i'tiqad*).

Oleh karena itu, memiliki komitmen kerja yang Islami dalam diri akan membuat kita sebagai pegawai muslim untuk selalu berpikir bahwa setiap tugas yang kita lakukan adalah sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT, bersedia dan rela untuk melaksanakan tugas sebagai hamba Allah SWT dan memiliki keteguhan hati serta rasa tanggung jawab yang tinggi dan konsisten dalam pekerjaan (Widyanti & Prasetyo, 2019). Keberadaan komitmen dalam Islam didasari pada Q.S. al-Ahqaaf ayat 13, yang berbunyi:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ۝

Arti: *Sesungguhnya orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah,” kemudian tetap istikamah, tidak ada rasa takut pada mereka, dan mereka tidak (pula) bersedih.*

Komitmen individu tercermin dalam tiap-tiap tindakan yang dilakukan. Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan menjauhi larangan Allah SWT mewakili komitmen manusia sebagai ciptaan Allah. Seperti yang terdapat dalam Q.S. an-Nisa’ ayat 146 yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ
وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا ۝

Arti: *Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.*

Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa ganjaran yang besar diberikan kepada orang yang bertaubat, melakukan perbaikan, memegang teguh agama Allah, dan dengan tulus ikhlas melaksanakan segala perbuatan semata-mata untuk Allah SWT. Perbaikan yang dimaksud di sini adalah melakukan tindakan positif untuk menghilangkan dampak buruk dan kesalahan yang dilakukan sebelumnya.

Pada Q.S. al-Hijr ayat 19 berbunyi:

عَٰ وَاعْبُدْ رَبَّكَ حَتَّىٰ يَأْتِيَكَ الْيَقِينُ

Arti: *dan sembahlah Tuhanmu sampai datang kepadamu kepastian (kematian).*

Melakukan ibadah kepada Allah SWT secara konsisten hingga ajal menjemput adalah suatu bentuk ketaqwaan kepada-Nya. Hal ini menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap Allah SWT. Seseorang yang memiliki komitmen akan terus melakukan suatu tindakan secara berkelanjutan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Meyer dan Allen. Komitmen ini merupakan tanggung jawab sebagai hamba Allah SWT untuk memperoleh kebahagiaan yang dijanjikan-Nya. Begitu pula dalam sebuah organisasi, setiap anggota harus menyelesaikan tugas dan kewajiban mereka dengan penuh tanggung jawab agar organisasi dapat terus berjalan dengan baik. Menurut ayat diatas, komitmen organisasi menumbuhkan kesadaran individu tentang kewajiban yang diberikan oleh organisasi dan memastikan bahwa kewajiban tersebut selalu dilaksanakan.(Amin dkk., 2021)

Pernyataan di atas menerangkan bahwa apabila seseorang telah berkomitmen dalam suatu hal, seperti yang dijelaskan dalam ayat tersebut tentang berjanji, maka ia wajib menepati komitmennya. Dengan menepati komitmen tersebut, Allah akan memberikan pahala yang besar. Dalam pandangan Islam, komitmen diartikan sebagai kemampuan dalam diri untuk melaksanakan tugas yang diberikan dan siap bertanggung jawab di masa depan.

Adapun hadis HR. Ibnu Majah yang menjelaskan tentang betapa pentingnya komitmen organisasi dalam Islam, adapun bunyi hadis sebagai berikut:

إِنَّ مُوسَى صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ آجَرَ نَفْسَهُ ثَمَانِي سِنِينَ أَوْ عَشْرًا عَلَى عِفَّةٍ فَرَجِهِ
وَطَعَامِ بَطْنِهِ

Arti: “*Sesungguhnya Nabi Musa as. mempekerjakan dirinya sebagai buruh selama delapan tahun atau sepuluh tahun untuk menjaga kehormatan dirinya dan untuk mendapatkan makanan (halal) bagi perutnya.*” (HR. Ibnu Majah)

Dalam hadis tersebut, dapat disimpulkan bahwa umat Muslim diingatkan untuk memegang komitmen saat bekerja. Sama halnya dengan Nabi Musa. Ini menunjukkan bahwa komitmen pada pekerjaan akan menjaga kehormatan diri dan mendatangkan pahala dan kebaikan atas kesabaran yang dilakukan.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja telah dipelajari secara luas sebagai penyebab potensial dari perilaku terkait pekerjaan dan sumber hasil yang penting bagi individu dan organisasi (Goetz & Wald, 2022). Mathis & Jackson (2011) menyatakan kepuasan kerja merujuk pada kondisi emosional yang positif yang muncul setelah mengevaluasi pengalaman bekerja seseorang. Rasa tidak puas dalam bekerja muncul saat ekspektasi seseorang tidak tercapai. Sebagai ilustrasi, apabila seorang buruh berharap lingkungan kerjanya bersih serta aman, maka ia cenderung merasa tidak senang ketika lingkungan kerja yang dihadapinya kotor dan berisiko.

Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap optimis terhadap pekerjaan individu yang muncul dari penilaian terhadap karakteristiknya. Secara teoritis kepuasan kerja memiliki hubungan dengan prestasi kerja. Organisasi dengan karyawan yang merasa lebih puas cenderung lebih efisien dan produktif. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung memilih untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, sehingga tingkat *turnover* karyawan akan rendah. (Eliyana dkk., 2019).

Kepuasan pekerjaan merupakan teori atau konsep praktis yang sangat penting karena merupakan hasil dari kinerja yang efektif dan

sukses dalam bekerja. Apabila tingkat kepuasan kerja rendah di dalam sebuah organisasi, maka hal tersebut berdampak pada menurunnya kinerja tugas, meningkatnya tingkat absensi, dan menurunnya semangat kerja di dalam organisasi (Mathieu & Hamel, 1889). Sementara itu, ketidakpuasan pekerjaan pada tingkat individu dapat berhubungan dengan keinginan yang kuat untuk keluar dari pekerjaan, peningkatan stres kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang diukur dengan menggunakan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Meningkatkan kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berbagai faktor yang berdampak pada kinerja pegawai meliputi rencana organisasi (termasuk target jangka pendek dan jangka panjang, budaya perusahaan, dan kondisi ekonomi) dan karakteristik personal seperti kapabilitas dan keahlian. (Tobigo, 2016)

2.2.2.2 Faktor Kepuasan Kerja

Dalam pandangan Hariandja (2002), ada beberapa faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), di mana pekerjaan memerlukan keterampilan yang sesuai dengan bidangnya. Seseorang akan merasa puas dalam pekerjaannya jika sesuai dengan bidang keahliannya.

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*), kepuasan kerja bisa dirasakan oleh para karyawan apabila mereka menjalin hubungan yang positif dengan atasan. Pemimpin yang memiliki sifat transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dan membuat mereka merasa puas dengan pekerjaannya.
3. Teman sekerja (*workers*), kepuasan kerja dapat terjadi apabila karyawan memiliki hubungan yang baik dengan teman Kerja kepuasan kerja juga dapat terjadi ketika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan Kerjanya.
4. Promosi (*promotion*), karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika diberikan peluang untuk promosi.
5. Gaji atau upah, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya jika gajinya cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
6. Lingkungan kerja, seperti termasuk lingkungan psikologis dan fisik.
(Zuraida, 2020)

2.2.2.3 Mengukur Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2009: 117) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dihitung dengan cara berikut:

1) *Turnover*

Kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan tingkat turnover pegawai yang rendah. Sebaliknya, pegawai yang tidak merasa puas

dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi.

2) Tingkat Ketidakhadiran (absen) Kerja

Pekerja yang tidak merasa puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Mereka sering absen dari pekerjaan dengan alasan yang tidak masuk akal dan bersifat subjektif.

3) Umur

Terdapat kecenderungan bahwa pegawai yang berusia lebih tua merasa lebih puas dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda. Diasumsikan bahwa karyawan yang usianya lebih tua memiliki pengalaman lebih dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Sementara itu, pegawai yang masih muda umumnya memiliki pandangan yang idealistik tentang dunia kerja. Oleh karena itu, jika harapan mereka tidak sesuai dengan kenyataan, hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi mereka.

4) Tingkat Pekerjaan

Pegawai yang menempati posisi jabatan yang lebih tinggi umumnya merasa lebih puas dibandingkan dengan pegawai yang menempati posisi jabatan yang lebih rendah.

5) Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran suatu perusahaan juga berkaitan dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

Sedangkan Job Descriptive Index dalam Wibowo (2013: 140), memaparkan bahwa kepuasan kerja dapat diukur melalui lima aspek sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) meliputi tanggung jawab (*responsibility*), minat (*interest*), dan pertumbuhan (*growth*).
- 2) Kualitas pengawasan (*quality of supervision*) meliputi bantuan teknis (*technical help*) dan dukungan sosial (*social support*).
- 3) Hubungan dengan rekan kerja (*relationship with co-workers*) yang mencakup keharmonisan sosial (*social harmony*) dan rasa hormat (*respect*).
- 4) Peluang promosi (*promotion opportunities*) termasuk kesempatan untuk maju selanjutnya (*chances for further advancement*).
- 5) Gaji (*pay*) dalam bentuk kecukupan bayaran (*adequacy of pay*) dan persepsi keadilan terhadap orang lain (*perceived equity vis-a-vis others*).

2.2.2.4 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, bekerja dianggap sebagai bentuk ibadah. Oleh karena itu, level tertinggi bagi seorang pegawai muslim dalam menjalankan tugasnya adalah apabila dia seolah-olah melihat Allah. Apabila dia tidak dapat mencapai tingkatan ini, maka paling tidak ia merasa bahwa Allah melihatnya. Syi'ar seorang muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah mendapatkan keridhaan Allah.

Sementara itu Allah tidak akan meridhainya, kecuali jika dia menjalankan tugas dengan baik dan profesional. Sebagaimana yang diajarkan Rasulullah SAW.

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبري والبيهقي)

Arti: *Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional". (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).*

Sementara itu, dalam al-Qur'an juga menjelaskan bahwa Kepuasan juga dapat diartikan sebagai keridhaan. Makna keridhaan menurut bahasa adalah kepuasan, kegembiraan, ketiadaan kemarahan. Kepuasan bekerja dalam Islam dapat kita temukan dalam firman Allah, Q.S. at-Taubah ayat 59.

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Arti: *Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah."*

Al-Banna et al (2012) menjelaskan bahwa dalam membentuk kepuasan kerja, Islam tidak menganggap kekayaan materi sebagai ukuran utama. Ukuran utamanya adalah ibadah, yaitu sejauh mana seorang pekerja berusaha menjadikan tugasnya sebagai ibadah. Dalam hal ini,

Islam menekankan betapa pentingnya seorang atasan memenuhi tanggung jawabnya terhadap pekerja termasuk memberikan upah atau gaji yang adil, memenuhi janji, membangun hubungan yang baik, adil, menciptakan lingkungan yang sehat, dan menunaikan *Amar Ma'ruf Nahi Mungkar*. Seperti halnya dalam hadis, Dari ‘Abdullah bin ‘Umar, Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda,

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Arti: “Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majah, shahih).

Para ulama seperti al Ghazali dan Asy Syatibi merumuskan satu konsep penting yang terkait dengan tujuan dari syariah (maqashid asy syariah) yaitu memelihara agama, memelihara nyawa (jiwa), memelihara akal, memelihara keturunan dan memelihara harta. Sehingga apabila perusahaan atau atasan dapat memelihara lima hal tersebut, maka kebahagiaan akan tercapai. Dengan adanya kebahagiaan, akan muncul kepuasan kerja (Muayyad & Gawi, 2017). Kepuasan adalah hasil yang dirasakan oleh pegawai. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka ia akan tetap tinggal untuk bekerja di perusahaan tersebut. (Abdul Rahman dkk., 2021)

2.2.3 Kinerja

2.2.3.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan hasil kerja para individu baik secara kuantitas maupun kualitas dalam organisasi. Pencapaian tersebut dapat berupa pencapaian individu atau tim personel. Penampilan hasil

kerja tidak terbatas pada karyawan dalam jabatan fungsional dan struktural, tetapi pada seluruh kelompok organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Pemahaman mengenai kinerja ini mengaitkan pencapaian kerja dengan tindakan. Tindakan sebagai perilaku adalah aktivitas manusia yang ditujukan untuk memenuhi tugas-tugas organisasi yang ditugaskan padanya (Suwardi Habib, 2022).

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Agar dapat memperoleh kinerja yang baik diperlukan kualitas sumber daya manusia yang baik juga (Cambell dkk dalam Cascio, 1998). Prestasi pegawai tidak cuma dinilai dari keahlian kerja yang luar biasa, tetapi juga keahlian mengontrol dan mengurus diri sendiri serta kemampuan dalam membangun hubungan dengan orang lain (Martin, 2000:98). Kemampuan ini oleh Daniel Goleman disebut dengan *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosional. Dengan kecerdasan emosional ini akan memberikan motivasi bagi tenaga pemasar untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Kinerja diartikan sebagai pencatatan tentang hasil yang dicapai dari tugas atau aktivitas tertentu selama periode waktu yang ditentukan. Kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan dan sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan (Utomo et al., 2018). Pengukuran keberhasilan strategis yang diperoleh oleh sebuah organisasi atau perusahaan sangat penting untuk

dilakukan, oleh karena itu target strategis yang menjadi dasar pengukuran prestasi harus dipastikan ukurannya dan ditentukan tindakan strategis untuk mencapainya.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Armstrong dan Baron, 2003). Definisi kinerja ini menghubungkan antara hasil kerja dengan perilaku. Sebagai perilaku, kinerja adalah tindakan manusia yang terarah pada penyelesaian tugas-tugas organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

2.2.3.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996:342) mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan pekerja yang dievaluasi seperti:

1. *Performance Improvement*. Penilaian kinerja memungkinkan pegawai dan pimpinan untuk mengambil langkah terkait dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan untuk menentukan siapa yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Penilaian kinerja membantu menentukan promosi, transfer, dan demosi.

4. *Training and Development Needs*. Penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan guna meningkatkan kinerja mereka secara maksimal.
5. *Career Planning and Development*. Penilaian kinerja memandu dalam menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Penilaian kinerja dapat mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Penilaian kinerja membantu mengidentifikasi kekurangan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam hal analisis pekerjaan, perancangan pekerjaan, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif. (Ferdinan, 2017)

2.2.3.3 Kinerja dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, istilah pekerjaan tidak hanya berarti mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarga, tetapi juga mencakup tindakan amal yang memiliki nilai kebaikan dan memberikan berkah bagi diri sendiri, keluarga, dan lingkungan. Kinerja Islami merupakan aspek kinerja modern dalam ajaran Islam namun lebih luas, di mana pencapaian kinerja tidak hanya untuk kepentingan dunia, tetapi juga kepentingan akhirat. Bekerja tidak hanya dilakukan dengan

baik tetapi juga dengan benar, karena Allah telah menjanjikan ganjaran yang baik bagi siapa saja yang melakukan amal baik (Widyanti & Prasetyo, 2019). Sebagaimana dalam Q.S. An-Nahl ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Arti: *Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.*

Perspektif agama Islam mengenai pentingnya kinerja juga dinyatakan dalam Q.S. al-Insyirah ayat 7-8.

عَفَا ذَا فَرَغْتَ فَاَنْصَبْ ۗ وَالْيٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ

Arti: *Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain). dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!*

Pada ayat tersebut terdapat makna bahwa individu harus tetap berupaya dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja. Melakukan pekerjaan bukan hanya sebagai tanggung jawab, melainkan harus merasa bahagia dan bersyukur setelah berhasil meraihnya dengan susah payah atas anugerah Allah. Dalam bekerja, seorang Muslim seharusnya mengharapkan pengakuan dari Allah, bukan dari manusia lain. Memiliki niat bekerja demi Allah dapat memberikan kepuasan batin. (Maguni & Maupa, 2018)

Hal tersebut juga terdapat dalam Q.S. al-Ahqaf ayat 19.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Arti: “Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka serta mereka tidak dizalimi.”

Maksud dari ayat tersebut adalah bahwa Allah pasti akan membalas setiap tindakan manusia sesuai dengan apa yang mereka lakukan. Ini berarti bahwa jika seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik bagi organisasi, maka mereka akan mendapatkan hasil yang baik dari kerja mereka dan memberikan manfaat bagi organisasi tersebut. (Zarkasyi, 2016)

Terkait dengan pentingnya melaksanakan kegiatan/aktivitas dengan sepenuh hati, telah diungkapkan dalam hadis Al-Arbain An-Nawawiyah No. 17 karya Imam Nawawi.

Dari Syaddad bin Aus radhiyallahu ‘anhu, Rasulullah shallallahu ‘alaihi wa sallam bersabda,

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

Arti: “Sesungguhnya Allah memerintahkan berbuat baik terhadap segala sesuatu. ... (HR. Muslim)

Hadis ini menunjukkan dorongan untuk berbuat ihsan pada segala sesuatu. Kata “*ihsan*” tersebut bermakna “melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal”. (Zarkasyi, 2016)

2.2.4 Motivasi Kerja

2.2.4.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi bekerja adalah faktor yang sangat krusial dalam segala aspek kehidupan berorganisasi. Jika seseorang merasa termotivasi, ia akan merasa terdorong untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Umeozor, 2018). Bahkan lebih strategis lagi, Sekhar et al. (2013) mengungkapkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja individu, semakin meningkat pula performansi dan kesiapan baik individu maupun kelompok, serta secara tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Individu yang termotivasi akan lebih cekatan dalam melaksanakan tugasnya dan menghasilkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan individu yang kurang termotivasi. (Ramon Arthur Ferry Tumiwa dkk., 2021)

Nuriman (2020) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong individu untuk merasa ingin terlibat dalam kegiatan tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi penting dipertahankan dan ditingkatkan oleh suatu organisasi yang dapat membuat pegawai melakukan tugas-tugas rutin yang dibebankan kepada pegawai dengan cara yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi (Suwardi Habib, 2022).

Motivasi kerja dipandang sebagai “seperangkat kekuatan energik yang timbul baik di dalam maupun di luar keberadaan individu

yang memulai perilaku terkait pekerjaan dan menentukan intensitas dan waktu yang diperlukan”.

Motivasi kerja dianggap sebagai katalis penting untuk keberhasilan organisasi, karena mendorong kinerja karyawan yang efektif. Namun, karyawan yang kurang termotivasi berkinerja buruk meskipun terampil. Motivasi kerja masih menjadi faktor penting dalam psikologi organisasi karena membantu menjelaskan penyebab perilaku individu dalam organisasi. Oleh karena itu, memeriksa faktor-faktor yang mendorong motivasi kerja dapat membantu secara teoritis mendasari akar kondisi sosial dan praktis individu yang mengoptimalkan kinerja dan kesehatan individu. (Vo dkk., 2022)

2.2.4.2 Teori Motivasi

Beberapa ahli mengemukakan teori motivasi diantaranya:

a. Teori Kebutuhan dari Maslow (*Hierarchy of Need Theory*)

Kebutuhan dapat diartikan sebagai ketidakseimbangan atau konflik antara realitas dengan keinginan yang ada dalam diri. Apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan tindakan kekecewaan. Namun, bila kebutuhan tercukupi, maka pegawai akan menunjukkan perilaku kebahagiaan sebagai wujud kepuasan.

Menurut Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan yang dibutuhkan guna menjaga kelangsungan hidup seseorang meliputi aspek-aspek seperti asupan makanan, minuman, udara segar, tempat tinggal, dan hal-hal lainnya. Dalam konteks organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini dapat berupa finansial, hiburan, program pensiun, serta lingkungan kerja yang nyaman.

2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security need*)

Kebutuhan keamanan yang merujuk pada keinginan untuk merasa terlindungi dari segala bentuk bahaya atau ancaman, termasuk rasa aman dari kemungkinan kecelakaan saat menjalankan tugas pekerjaan. Di dalam konteks organisasi, kebutuhan ini dapat mencakup faktor-faktor seperti keselamatan kerja, senioritas, program pemberhentian kerja, serta kompensasi finansial.

3. Kebutuhan rasa memiliki (*social need*)

Kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki. *Sosial need* di dalam organisasi dapat berupa kelompok kerja (*team work*) baik secara formal maupun informal.

4. Kebutuhan akan harga diri (*esteem need or status needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan, dan penghargaan atas prestasi dari pegawai dan masyarakat di sekitar. Di lingkungan organisasi, hal ini dapat mencakup reputasi, gelar, dan lain sebagainya.

5. Kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan memanfaatkan keahlian, kapasitas, ketrampilan, dan potensi terbaik guna mencapai hasil kerja yang luar biasa atau istimewa yang jarang dapat dicapai oleh orang lain.

Berikutnya, Abraham Maslow mengungkapkan bahwa individu dewasa (pegawai bawahan) umumnya membutuhkan minimal 85% pemenuhan kebutuhan fisik, 70% pemenuhan kebutuhan keamanan, 50% pemenuhan kebutuhan sosial, 40% pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan 15% pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri, keluarga, yang dapat menimbulkan konflik di tempat kerja. Dengan demikian, jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pimpinan akan menghadapi kesulitan dalam memberikan motivasi pada karyawan. (Darmawan, 2022)

b. Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg (*The Two Factors Theory*)

Frederick Herzberg, Bernard Mausner dan Barbara Snyderman (Wukir, 2016:121) mengadakan studi tentang motivasi kerja karyawan industri. Dari penelitian tersebut, Herzberg dan rekannya mengembangkan konsep motivasi yang dikenal sebagai Teori Dua Faktor. Teori ini juga dikenal sebagai Teori Motivator-Hygienes. Para peneliti melakukan studi pada 203 akuntan dan insinyur dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara dan interview.

Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi pekerjaan ke dalam dua kategori, yakni::

1. Faktor “Motivasional”

Berdasarkan teori ini, faktor motivasi merujuk pada faktor-faktor yang memacu keinginan untuk mencapai prestasi yang bersifat intrinsik, yakni berasal dari dalam diri individu.

2. Faktor “Hygiene”

Faktor hygiene atau pemeliharaan merujuk pada faktor-faktor ekstrinsik yang berasal dari luar individu dan mempengaruhi perilaku seseorang dalam kehidupannya. Herzberg mengemukakan bahwa kinerja individu dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan faktor pemeliharaan ekstrinsik. Faktor motivasi intrinsik mencakup tanggung jawab, kemajuan, pencapaian, pengakuan, dan lingkungan kerja. Termasuk ke dalam faktor pemeliharaan yang bersifat ekstrinsik adalah kehidupan pribadi, kondisi kerja hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, dan kebijakan administratif.

c. “Theory X and Theory Y” dari Douglas Mc Gregor

Douglas Mc Gregor (Wukir, 2015:124) memaparkan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia, yang satu diidentifikasi dengan tanda label X yang bersifat negatif, dan yang lainnya diidentifikasi dengan tanda label Y yang bersifat positif. Setelah menyelidiki korelasi antara manajer dan karyawan, Mc Gregor

merumuskan prinsip dan tindakan manusia dalam struktur organisasi sebagai berikut:

1. Teori X (negatif) merumuskan asumsi sebagai berikut: karyawan pada dasarnya tidak menikmati bekerja dan jika memungkinkan, mereka akan menghindar atau malas bekerja. Karena karyawan tidak memiliki kecenderungan untuk menyenangi pekerjaannya, maka diperlukan pengawasan dan pengendalian bahkan mungkin intimidasi untuk memastikan mereka menerima konsekuensi saat tidak bekerja dengan optimal. Karyawan akan mengelak dari tanggung jawab dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan formal. Sebagian besar pekerja menempatkan faktor keamanan sebagai hal yang utama dalam pekerjaan mereka dan mungkin menggambarkannya tanpa terlalu banyak ambisi.
2. Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut: Karyawan bisa menganggap tugas sebagai sesuatu yang lumrah dan alami, baik sebagai tempat untuk bersenang-senang atau bersantai, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman berbicara.

Jika seseorang berkomitmen secara obyektif, mereka akan melatih tujuan dan pengendalian diri pribadi. Kemampuan untuk membuat keputusan yang bijaksana dan inovatif terdapat secara luas di berbagai kalangan, bukan hanya terbatas dari kalangan *top management* atau dewan direksi.

Oleh karena itu, teori Mc Gregor ini lebih condong ke arah asumsi-asumsi Y yang menggambarkan perilaku sumber daya manusia yang positif dalam organisasi. Mungkin saja, gagasan-gagasan partisipatif dalam pengambilan keputusan, serta tanggung jawab atau hubungan kelompok sebagai cara untuk memotivasi karyawan dalam mencapai kepuasan kerja. Sudah seharusnya kedua jenis motivasi tersebut digunakan oleh seluruh atasan.

Masalah utama dari teori ini adalah rasio penggunaannya dan juga saat yang tepat untuk mengaplikasikannya. Pemimpin yang meyakini bahwa rasa takut dapat mendorong seseorang untuk bertindak cepat cenderung memanfaatkan motivasi teori X (negatif). Penggunaan setiap jenis motivasi ini harus dipertimbangkan dengan situasi dan orangnya, karena setiap individu pada dasarnya berbeda satu sama lain. Sebuah motivasi yang mungkin berhasil untuk individu tertentu, mungkin tidak berhasil untuk individu lainnya. Seseorang mungkin sudah memahami maksud dari sindiran, tetapi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung agar mengerti maksud dari rekan kerjanya atau pimpinannya.

d. Teory ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Menurut Clayton Alderfer (Wukir, 2016:123) Teori ERG mencerminkan tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*, kebutuhan ini terkait dengan aspek fisik dari keberadaan karyawan, seperti konsumsi makanan dan minuman,

pakaian, pernapasan, penghasilan, kondisi kerja yang aman, serta tunjangan-tunjangan lainnya.

2) *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal yakni kepuasan dalam berkomunikasi dan berinteraksi di lingkungan pekerjaan.

3) *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan individu. Ini berkaitan dengan keterampilan dan keahlian pegawai.

Dari berbagai macam teori motivasi yang tersedia, peneliti memilih konsep motivasi Abraham Maslow yang lebih dikenal dengan sebutan “Teori Hierarki Kebutuhan” untuk diterapkan dalam penelitian ini. Alasan pemilihan konsep ini adalah karena konsep ini merujuk pada kebutuhan dasar manusia. Dalam hierarki kebutuhan Maslow, posisi karyawan dapat dipahami sehingga tindakan motivasi yang sesuai dapat diberikan untuk setiap karyawan.

2.2.4.3 Bentuk Motivasi

Setiap organisasi mempunyai pendekatannya masing-masing dalam merancang bentuk motivasi yang diberikan. Perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain dalam memberikan motivasi terletak pada gaya, preferensi, tekanan dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin di suatu organisasi. Menurut Siswanto (2016: 124), bentuk motivasi yang umumnya dipraktikkan oleh organisasi atau instansi meliputi:

1. Kompensasi bentuk uang
2. Pengarahan dan pengendalian
3. Penetapan pola kerja yang efektif
4. Kebijakan

2.2.4.4 Motivasi dalam Perspektif Islam

Mendorong, menggerakkan, atau memacu diri atau orang lain untuk mencapai kepuasan atau tujuan tertentu adalah arti dari motivasi. Dalam Islam, motivasi dianggap sebagai hal yang penting. Individu harus menyadari bahwa pencarian karunia Allah SWT merupakan salah satu tanggung jawabnya di dunia. Karunia atau rezeki dari Allah SWT dapat diperoleh melalui upaya, usaha, atau kerja keras. Meskipun Allah SWT telah menetapkan rezeki bagi kita, tetapi kita harus berjuang untuk memperolehnya. Allah SWT berfirman dalam Q.S. al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ تُشْجَرُونَ

Arti: Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu dalam keadaan mudah dimanfaatkan. Maka, jelajahilah segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Hanya kepada-Nya kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Motivasi bekerja memiliki keterkaitan timbal balik antara usaha dengan hasilnya, serta antara amal dengan balasannya. Allah SWT menjamin bahwa tidak ada usaha manusia yang akan sia-sia, bahkan sekecil atom pun. Setiap tindakan kecil manusia akan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Selain itu, nilai-nilai keagamaan harus menjadi

dorongan yang kuat untuk melakukan kebaikan dalam kehidupan sehari-hari, terutama dalam bermasyarakat. (Yudha & Hasib, 2015)

Al Qur'an menjelaskan bahwa dorongan dan segala hal yang indah di bumi ini diciptakan oleh Allah SWT dapat dijadikan sebagai motivasi bagi diri kita. Contohnya, kehadiran orang yang kita sayangi di dunia ini dapat membuat kita termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan semakin semangat dalam bekerja. Sebagaimana firman Allah pada Q.S. at-Taubah ayat 105.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ۚ

Arti: *Katakanlah (Nabi Muhammad), "Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan."*

Allah SWT dengan tegas memerintahkan agar hamba-hambaNya bekerja sebagai landasan untuk mencari nafkah dan rejeki. Allah SWT akan memberikan bantuan kepada hamba-hambaNya yang tekun bekerja, didorong oleh motivasi yang tinggi, bahwa bekerja adalah cara untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan serta sebagai sarana untuk selalu mendekatkan diri hanya kepada Allah SWT. (Maguni & Maupa, 2018) Selain itu, pada Q.S. at-Taubah ayat 111, yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۗ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۗ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۗ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴾

Arti: *Sesungguhnya Allah membeli dari orang-orang mukmin diri dan harta mereka dengan surga yang Allah peruntukkan bagi mereka. Mereka berperang di jalan Allah sehingga mereka membunuh atau terbunuh. (Demikian ini adalah) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil, dan Al-Qur'an. Siapakah yang lebih menepati janjinya daripada Allah? Maka, bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu. Demikian itulah kemenangan yang agung.*

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa semakin kita meningkatkan kinerja kita dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin, maka semakin banyak pula balasan yang baik dan sepadan yang akan kita terima dari hasil usaha kita. (Nabila dkk., 2021)

Dalam Q.S. ar-Rad ayat 11 berbunyi:

لَهُ ۗ مَعَقَّبَاتٌ مِّنۢ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۗ يُحَفَظُونَهُ ۗ مِنۢ مِّنۢ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ ۗ مِنۢ وَالٍ ۗ

Arti: *Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Ayat ini berfungsi sebagai motivasi bahwa manusia harus berusaha dan bekerja keras untuk merubah nasibnya menjadi lebih baik.

Namun, ada perbedaan antara tafsiran ini dengan kenyataan di lapangan. Meskipun banyak orang yang berusaha untuk merubah nasibnya dengan bekerja keras, tidak semua dari mereka berhasil mencapai tujuannya. Menurut At-Tabari, ayat ini sebenarnya menjelaskan bahwa Allah memberikan kenikmatan kepada semua orang tanpa pandang bulu. Allah tidak akan mengubah kenikmatan yang diberikan kepada seseorang kecuali jika mereka sendiri merubahnya menjadi keburukan dengan perilaku zalim dan berkonflik dengan sesama. (Nabila dkk., 2021)

Dalam agama Islam, para pekerja mempunyai kewajiban yang mutlak untuk menerima bayaran atau penghasilan. Konsep ini sejalan dengan Hadis Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Arti: *“Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.”* (HR. Ibnu Majah).

Maksud hadis ini adalah bersegera menunaikan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada kesepakatan pemberian gaji setiap bulan. Al Munawi berkata, “Diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu. Yang dimaksud memberikan gaji sebelum keringat si pekerja kering adalah ungkapan untuk menunjukkan diperintahkannya memberikan gaji setelah pekerjaan itu selesai ketika si pekerja meminta walau keringatnya tidak kering atau keringatnya telah kering”. Hal tersebut jelas bahwa ketika pekerja mendapatkan gaji atau kompensasi,

mereka akan mencoba untuk berkontribusi lebih dari kesejahteraan organisasi. (Yudha & Hasib, 2015)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi

Eryana (2017) menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan motivasi. Keadaan ini menunjukkan bahwa staf di rumah sakit mengalami tahap komitmen selama periode yang panjang. Ini berarti bahwa proses terbentuknya komitmen organisasi dapat diamati dari potensi calon karyawan untuk membangun komitmen. Komitmen muncul ketika seseorang mulai bekerja dan lamanya masa kerja juga berdampak pada komitmen seseorang terhadap organisasinya. Pernyataan di atas tidak hanya berlaku untuk staf rumah sakit, tetapi juga untuk semua karyawan di berbagai bidang. Hal serupa juga ditunjukkan pada penelitian Fatikasari dkk. (2020), yakni jika komitmen organisasi yang dimiliki karyawan baik akan meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Sebaliknya apabila komitmen organisasi yang dimiliki karyawan kurang baik dengan tidak melaksanakan komitmen untuk mencapai tujuan Pengadilan Negeri Wonogiri maka hal ini juga akan mempengaruhi menurunnya tingkat motivasi kerja pada karyawan. Temuan dari Syafi'ie & Zakiroh (2021) juga memperkuat penelitian-penelitian tersebut. Pegawai yang memiliki tekad kerja yang tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, akurasi, ketaatan, dan memiliki semangat untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi dengan program sosialnya.

Dengan motivasi dan tekad yang kuat, pegawai secara pribadi menjadi sumber daya manusia yang berdedikasi dalam menjalankan tugasnya sebaik mungkin, tanpa batasan waktu dan tempat. Sebaliknya, pekerja sosial dengan tekad dan motivasi kerja yang rendah menjadi sumber daya manusia yang rapuh dan mudah merasa tidak puas, menghitung tanggung jawab kerja dengan gaji yang diterima, kurang setia, kurang bersemangat, tidak mau berkorban terlalu banyak, dan tidak memberikan segala daya dan pikirannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi

Hasil penelitian Abdurrahim, dkk (2020) menyatakan bahwa kepuasan karyawan mempengaruhi motivasi karyawan. Sehingga dapat dikatakan apabila terjadi peningkatan Kepuasan Kerja, maka Motivasi Kerja juga akan mengalami peningkatan. Penelitian ini diperkuat oleh Kayatun dkk. (2022) yang menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, di mana karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi, dan karyawan yang merasa puas dalam tingkat yang sedang juga memiliki tingkat motivasi kerja yang sedang, dan sebagainya. Ini berarti bahwa karyawan yang mencapai kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada level maksimal, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan hal

ini dengan baik. Dalam hal ini, kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Falah & Ayuningtias (2020) dan Pratiwi dkk. (2022) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang selaras juga dilakukan oleh Ardhani & Ratnasari (2019) bahwa semakin tinggi semangat kerja karyawan, semakin baik kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong semangat kerja yang tinggi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ketika semangat kerja karyawan meningkat, hal itu akan tercermin dalam perilaku, usaha, dan kegigihan mereka dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki semangat kerja yang cukup, maka kinerjanya bisa menurun. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi (2023) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Arquis & Houston menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi, sebuah cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengatur ulang tugas-tugas keperawatan yang ada dan mengubah setiap tugas agar dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, kebebasan dalam mengambil keputusan, dan perkembangan dalam sikap profesional. (Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi, 2023)

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Frimayasa & Lawu (2020) menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan berupaya sepenuh hati untuk mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi yang terjaga akan memacu individu untuk berusaha lebih maksimal guna mencapai tujuan bersama. Dengan begitu, komitmen yang tinggi pada perusahaan akan memprioritaskan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi serta berusaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kesetiaan yang tinggi pada perusahaan juga akan berdampak positif pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Nemteanu & Dabija, (2021), Gilang, dkk (2020) dan Moh. Rizal dkk. (2023) juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi umumnya menunjukkan etos kerja yang sangat teliti terhadap pekerjaannya, mereka sangat bertanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang setia terhadap organisasi.

2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Manajemen organisasi selalu menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Kesuksesan sebuah organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kinerja pekerjaannya dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Gazi dkk., 2022). Dalam menganalisis perilaku

organisasi yang dapat menghasilkan kesuksesan, sangat penting untuk mempertimbangkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Kinerja pegawai adalah faktor utama dalam efisiensi organisasi, sehingga manajer sumber daya manusia harus memberikan prioritas pada peningkatannya. Kepuasan kerja mungkin menjadi pendorong utama di balik peningkatan kinerja karyawan, sehingga berkontribusi pada mengurangi perilaku kerja yang tidak produktif. Kepuasan dalam bekerja memiliki peran penting dalam menghadapi tantangan, meningkatkan ketangguhan karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi, bahkan saat menghadapi berbagai krisis seperti bencana sosial-ekonomi, politik, dan lain sebagainya. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka mampu melakukan tugas dengan kualitas yang lebih baik, memberikan kontribusi melalui saran, konseling, dan rekomendasi untuk memuaskan klien, serta secara tidak langsung, meningkatkan kepuasan mereka terhadap organisasi dan usahanya, dan menjadi lebih terampil dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Nemteanu & Dabija, 2021). Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik daripada rekan Kerjaya yang tidak merasa bahagia. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan seperti Supriyanto dkk. (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin puas karyawan, semakin bagus kinerja dan hasil Kerjaya. Karyawan yang merasa puas selalu efektif. Partisipasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Keterikatan karyawan diindikasikan dengan tindakan karyawan

dengan perasaan yang positif, seperti kegembiraan dan kebahagiaan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, akan bekerja lebih optimal. Hasil penelitian lain yang menyatakan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai yakni penelitian dari Nemteanu & Dabija (2021), Alfahmi dkk. (2021) dan Sembiring dkk. (2022). Temuan dari Kumar menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja dapat berdampak positif pada standar kinerja pekerjaan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karena karyawan yang merasa senang dengan tugas-tugas yang diberikan akan bekerja lebih baik dan lebih efektif (Kumar, 2022).

2.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Sesuai dengan penelitian yang Fatikasari dkk. (2020), Syafi'ie & Zakiroh (2021) sebelumnya dijelaskan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja (Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi, 2023; Falah & Ayuningtias, 2020; Pratiwi dkk., 2022). Hal tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja bisa sebagai perantara pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Berarti pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi secara tidak langsung dapat mempengaruhi komitmen organisasi terhadap kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Tambrin dkk. (2018) dan Prabowo (2021) bahwa ada pengaruh mediasi motivasi kerja antara komitmen organisasi terhadap. Semakin tinggi motivasi kerja, maka semakin besar pula dampaknya

secara tidak langsung terhadap komitmen organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Terdapat penelitian yang tidak sejalan, yakni penelitian dari Patta & Firman (2021) yang menyatakan bahwa Komitmen kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi.

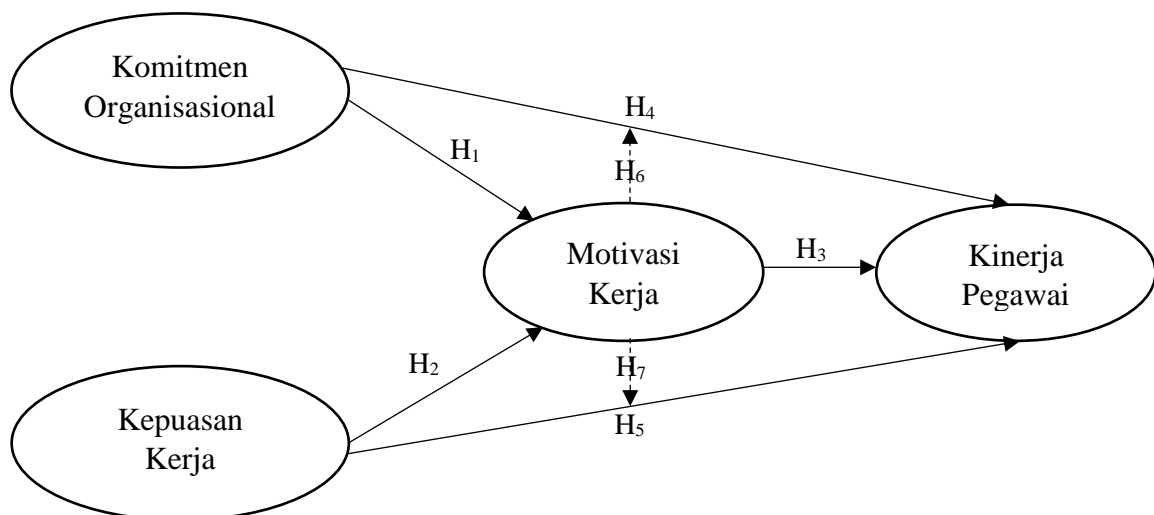
2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Sesuai dengan uraian sebelumnya yakni penelitian Kayatun dkk. (2022) dari menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. Dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja (Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi, 2023; Falah & Ayuningtias, 2020; Pratiwi dkk., 2022). Hal tersebut dapat diartikan bahwa motivasi kerja bisa sebagai perantara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Berarti pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi secara tidak langsung dapat mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerjanya. Penelitian selaras dilakukan oleh Sudrajat & Yuniawan (2016) kepuasan kerja tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik. Penerapan kepuasan kerja yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal, tanpa melihat bagaimana kondisi motivasi intrinsik dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan melalui motivasi ekstrinsik. Implementasi kepuasan kerja yang optimal akan menghasilkan kinerja pegawai yang optimal melalui motivasi ekstrinsik. Hal ini berarti pemberian bayaran terhadap karyawan yang telah bekerja dinilai

kurang atau lebih pun akan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Perusahaan seharusnya memberikan bayaran yang sesuai dengan beban pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan yang bersangkutan, peningkatan intensitas pemberian motivasi dari manajer kepada karyawan. Penelitian Syamsir (2018) yang menyatakan mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai pemediasi. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja, sedangkan variabel mediator adalah Motivasi Kerja, dan variabel terikat adalah Kinerja Pegawai. Berdasarkan pada hubungan antar variabel yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat digambarkan model konseptual penelitian sebagaimana yang ditampilkan pada gambar di bawah.



2.5 Hipotesis

H₁ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

H₂ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

H₃ : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H₄ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H₅ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H₆ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

H₇ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel terikat dengan menggunakan angka-angka yang diolah melalui analisis statistik. Penelitian jumlah adalah penelitian yang fokus pada pengukuran dan analisis keterkaitan akibat-akibat antara berbagai variabel, bukan pada prosesnya. Penelitian ini umumnya bertujuan untuk menguji dan kemudian menganalisis pengaruh satu variabel terhadap yang lain. Oleh karena itu, desain penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori. Menurut Supriyanto & Maharani (2013), penelitian eksplanatori adalah tipe penelitian yang menguji kebenaran hipotesis yang dibuat, apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lain atau tidak. Hipotesis ini menjelaskan korelasi antara dua variabel, untuk menentukan apakah variabel-variabel tersebut terkait atau tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel tersebut disebabkan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya. (Supriyanto & Maharani, 2013)

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang yang beralamat di Jalan Agus Salim No.7, Kiduldalem, Kec. Klojen, Kota Malang.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

1) Populasi

Margono (2004) populasi adalah seluruh subjek yang menjadi fokus penelitian, termasuk manusia, barang, hewan, tumbuhan, fenomena, nilai tes, dan kejadian yang menjadi sumber data dengan karakteristik tertentu dalam suatu penelitian (Hardani, et al., 2020). Sugiyono (2013: 80) Populasi merupakan suatu konsep yang merujuk pada kumpulan obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik spesifik yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan dianalisis sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang sebanyak 70 karyawan.

2) Sampel

Husain dan Purnomo (2001) sampel merupakan sekelompok individu dari populasi yang dipilih dengan teknik pengambilan sampling. Di sini sampel harus sepenuhnya merepresentasikan kondisi keseluruhan populasi, yang berarti bahwa kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian sampel harus mencerminkan kesimpulan atas populasi secara keseluruhan (Hardani, et al., 2020). Teknik penarikan sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel sampling jenuh yang terdapat di *non-probability sampling*.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2013: 81) sampel merupakan sebagian dari jumlah dan ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika populasi terlalu besar dan tidak memungkinkan untuk mempelajari seluruhnya, maka sampel yang diambil harus benar-benar representatif agar dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Pengelompokan teknik sampling pada dasarnya terdiri dari dua jenis, yaitu *Probability Sampling* dan *Non-Probability Sampling*.” Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampel sampling jenuh yang terdapat di *Non-Probability Sampling*. Sugiyono (2013: 85) Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel. Teknik ini biasanya digunakan jika jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau jika penelitian ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain untuk sampling jenuh adalah sensus, di mana seluruh anggota populasi diambil sebagai sampel.

3.5 Data dan Jenis Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.5.1 Data Primer

Data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung berasal dari tanggapan responden melalui kuesioner (Supriyanto & Maharani, 2013). Dalam penelitian ini, informasi dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner serta pengamatan langsung terhadap seluruh pegawai di BKPSDM Kabupaten Malang

3.5.2 Data Sekunder

Merupakan informasi yang telah diolah menjadi dokumen dan tulisan tertulis (Supriyanto & Maharani, 2013). Data ini merupakan hasil pengumpulan data oleh peneliti melalui media perantara seperti artikel, jurnal, dan literatur.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

- a. Kuisisioner, yakni dengan cara menyusun kumpulan pertanyaan yang ditujukan kepada responden yang diharapkan dapat memberikan jawaban yang dibutuhkan oleh peneliti.
- b. *Interview*, teknik pengumpulan informasi ini melibatkan wawancara dengan pimpinan perusahaan dan staf perusahaan yang memiliki hubungan langsung dengan operasional perusahaan.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Komitmen Organisasi Allen dan Mayer dalam Sopiah (2008)	<i>Affective commitment</i> (komitmen afektif)	<ul style="list-style-type: none"> – Rasa nyaman terhadap organisasi – Rasa memiliki terhadap organisasi – Senang berkarir sepanjang hidup dalam organisasi – Mempunyai rasa suka duka dalam organisasi

No.	Variabel	Indikator	Item
		<i>Continuance commitment</i> (komitmen berkelanjutan)	<ul style="list-style-type: none"> - Tetap tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji - Merasa berat meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin keluar
		<i>Normative commitment</i> (komitmen normatif)	<ul style="list-style-type: none"> - Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan - Tidak ingin meninggalkan organisasi karena merasa adanya tanggung jawab yang tinggi dalam organisasi - Tidak ingin meninggalkan organisasi karena ingin menghabiskan sisa karir dalam berorganisasi - Keyakinan terhadap organisasi
2.	Kepuasan Kerja Luthans (2011)	Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> - Kesempatan karyawan untuk bertanggung jawab - Pengembangan kemampuan karyawan
		Pay	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji diberikan sesuai dengan kemampuan dalam bekerja - Gaji yang diberikan sesuai dengan batas minimum upah
		Promosi	<ul style="list-style-type: none"> - Program promosi terbuka untuk karyawan - Adanya kesempatan yang sama dalam program promosi
		Supervisions	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya bantuan dari atasan - Atasan melakukan pengawasan
		Co-worker/Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya dukungan dari kelompok kerja - Saling membantu satu sama lain
3.	Kinerja Mangkunegara (2007)	Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan dan keahlian - Latar belakang
		Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> - Persepsi - Attitude - Motivasi
		Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber Daya - Kepemimpinan - Penghargaan - <i>Job Design</i>

No.	Variabel	Indikator	Item
4.	Motivasi Maslow (1970)	Kebutuhan Fisiologis	– Kesesuaian Gaji – Kondisi Penerangan – Kondisi Kebersihan
		Keamanan	– Jaminan Sosial – Jaminan Hari Tua
		Cinta Dan Rasa Memiliki	– Hubungan baik dengan atasan – Hubungan baik dengan rekan kerja
		Harga Diri	– Bonus – Penghargaan
		Aktualisasi Diri.	– Kecakapan kerja – Inisiatif – Kreatif

3.8 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan referensi yang dipakai dalam menetapkan jarak antara interval pada instrumen pengukur sehingga dapat dipakai dalam pengukuran dan menghasilkan data kuantitatif. (Supriyanto & Maharani, 2013)

Skala pengukuran yang akan dipakai dalam riset ini adalah Skala Likert. Skala ini terdiri dari beberapa pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan situasi yang sebenarnya. Jawaban dari responden akan dikategorikan ke dalam lima kategori penelitian, yakni:

- a. Sangat setuju (SS) : nilai 5
- b. Setuju (S) : nilai 4
- c. Netral (N) : nilai 3
- d. Tidak Setuju (TS) : nilai 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS): nilai 1

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.9.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dipakai untuk menilai keabsahan suatu kuesioner. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas yang tinggi. Menurut Hardani, et al. (2020) Validitas adalah seberapa akurat data yang tercatat pada subjek penelitian dibandingkan dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Oleh karena itu, data yang valid adalah data yang “tidak terdapat perbedaan” antara data yang dilaporkan oleh peneliti dan data yang sebenarnya terjadi pada subjek penelitian.

3.9.2 Uji Reliabilitas

Sugiyono (2017:268) mengemukakan bahwa reliabilitas berhubungan dengan tingkat kesesuaian dan kestabilan data atau temuan. Instrumen penelitian dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika tes yang dilakukan memberikan hasil yang konsisten dalam mengukur variabel yang ingin diukur. Hal ini berarti semakin tinggi reliabilitas suatu tes, semakin yakin kita dapat mengatakan bahwa hasil tes akan sama jika tes dilakukan kembali. Data primer yang diperoleh dan diolah dengan bantuan program statistik SPSS. Data dianggap reliabel jika nilai uji lebih besar dari 0,5 atau $\alpha > 0,5$. (Ermini, Nindiati, & Kurniawan, 2022)

3.10 Analisis Data Partial Least Square (PLS)

Pengolahan data dilakukan menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. PLS merupakan salah satu teknik dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang lebih unggul dibandingkan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menghubungkan teori dengan data dan mampu melakukan analisis jalur dengan variabel laten, sehingga banyak digunakan dalam penelitian ilmu sosial. PLS merupakan teknik analisis yang kuat karena tidak memerlukan banyak asumsi. Data juga tidak perlu memiliki distribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval, dan rasio dapat digunakan dalam model yang sama), dan ukuran sampel tidak harus besar (Gozali, 2012). PLS berguna untuk mengkonfirmasi teori dan menjelaskan hubungan antar variabel laten, serta cocok digunakan dalam penelitian prediksi. PLS juga dapat menganalisis konstruk dengan indikator refleksif dan formatif secara bersamaan, yang tidak dapat dilakukan oleh SEM berbasis kovarian. Pemilihan PLS didasarkan pada kebutuhan untuk mengkonfirmasi hubungan antar 4 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, sehingga perlu dilakukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten.

PLS bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengkonfirmasi teori dan menjelaskan apakah ada hubungan antara variabel laten. Menurut Imam Ghazali (2016:417), berpendapat bahwa teknik PLS dapat memaparkan variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung dan dipetakan melalui indikator-indikator.

Peneliti memilih Partial Least Square karena penelitian ini melibatkan variabel laten yang dapat diukur berdasarkan indikator-indikator, sehingga peneliti dapat melakukan analisis dengan perhitungan yang jelas dan terperinci.

Dalam analisis statistik data dengan menggunakan teknik SEM PLS, terdapat beberapa teknik analisis metode PLS yang dapat dilakukan seperti berikut:

1) Analisis *outer model*

Menurut Husein (2015: 18), analisis model luar digunakan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan layak dan dapat diandalkan (valid dan reliabel). Beberapa perhitungan yang dapat dilakukan dalam analisis ini meliputi:

- a. Validitas konvergen, yaitu nilai faktor beban pada variabel laten dengan indikatornya. Nilai yang diharapkan adalah $> 0,7$.
- b. Validitas diskriminan, yaitu nilai faktor cross loading yang berguna untuk menentukan apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Caranya adalah dengan membandingkan nilai konstruk yang diinginkan dengan nilai konstruk lainnya.
- c. Keandalan komposit, yaitu pengukuran yang menunjukkan bahwa reliabilitas nilai $> 0,7$ menunjukkan bahwa nilai konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- d. Ekstraksi Varians Rata-rata (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5.
- e. *Cronbach alpha* adalah perhitungan untuk membuktikan hasil keandalan komposit, dimana nilai minimalnya adalah 0,6.

2) Analisis *inner model*

Pada analisis model ini, dilakukan uji hubungan antara konstruk laten.

Terdapat beberapa perhitungan yang dilakukan, yaitu:

- a. Koefisien determinasi (R Square) pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) dalam Sarwono (2015: 30), nilai R Square dibagi menjadi tiga klasifikasi, yaitu 0,67 sebagai substantial, 0,33 sebagai moderat, dan 0,19 sebagai lemah.
- b. *Effect size* (F square) untuk mengetahui kebaikan model. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2015: 80), nilai f square memiliki tiga interpretasi, yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil, 0,15 memiliki pengaruh moderat, dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural.
- c. *Prediction relevance* (Q square) atau yang dikenal dengan Stone-Geisser's. Penelitian ini dilakukan guna mengevaluasi kemampuan prediksi seberapa efektif hasil nilai yang tercapai. Jika nilai yang diperoleh sebesar 0,02 (rendah), 0,15 (sedang), dan 0,35 (tinggi). Metode pengujian ini hanya berlaku pada konstruk endogen yang menggunakan indikator reflektif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) ialah sebuah lembaga pemerintahan yang didirikan setelah diberlakukannya otonomi daerah pada tahun 1999. Saat ini, BKPSDM bertanggung jawab atas semua hal yang berkaitan dengan kepegawaian, termasuk proses kenaikan jabatan dan urusan pemerintahan di bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. BKPSDM merupakan bagian dari tugas pendukung Kepala Daerah dalam bidang kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. Lembaga tersebut dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Sesuai dengan komitmen Kabupaten Malang yakni memajukan pembangunan yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, yang sejalan dengan visi Kabupaten untuk menuju masyarakat yang *madep*, *mantep*, *manetep*. BKPSDM Kabupaten Malang yang terletak di Jalan Kyai Haji Agus Salim nomor 7 Kota Malang adalah instansi pemerintah yang bertugas menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian, dengan visi yang sejalan dengan visi Kabupaten Malang untuk mewujudkan pembangunan yang menuju masyarakat yang *madep*,

mantep, manetep. BKPSDM Kabupaten Malang termasuk lembaga pemerintah daerah yang menangani isu-isu kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia yang harus terus ditingkatkan agar sejalan dengan tujuan BKPSDM Kabupaten Malang, yakni menciptakan aparatur yang kompeten dan profesional (Bkpsdm.malangkab.go.id). Dalam pelaksanaannya, BKPSDM memiliki sebuah program yang dibuat untuk mencapai visi dan misi organisasi yang didasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2018, yaitu Program Peningkatan Sumber Daya Manusia.

4.1.2 Tugas dan Fungsi Perusahaan/Instansi

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Nomor 9 tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka telah terjadi penggabungan Badan Pendidikan dan Pelatihan dengan Badan Kepegawaian Daerah. Dalam kedudukan tugas dan fungsi badan kepegawaian daerah sebagai unsur pendukung bupati pelaksanaan kegiatan akan diarahkan sesuai dengan ketentuan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu melaksanakan penyelenggaraan manajemen kepegawaian di daerah yang berada dibawah Bupati dan bertanggungjawab kepada bupati melalui sekretaris daerah dengan fungsi antara lain:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah.
2. Pemberian dukungan antara penyelenggaraan pemerintah daerah.

3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya.
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia
2. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai bidang tugasnya

Untuk menyelenggarakan tugas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur.
2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur.
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur.

4. Pembinaan teknis di bidang pengadaan, pemberhentian, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan aparatur.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan/Instansi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Malang



Sumber : Website BKPSDM Kabupaten Malang.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, dan lokasi tempat tinggal. Penelitian ini melibatkan 70 pegawai sebagai

sampel dan hasil karakteristik responden dapat dilihat pada lampiran. Berdasarkan hasil survei yang diisi oleh responden, maka dapat di deskripsikan sebagai berikut:

4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut ini data penelitian yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tabel data tersebut diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	36	51%
Perempuan	34	49%
Jumlah	70	100%

Berdasarkan tabel 4.1, dapat dilihat bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada responden yang berjenis kelamin wanita. Jumlah responden pria mencapai 36 orang atau setara dengan 51%, sementara responden wanita sebanyak 34 orang atau setara dengan 49%. Dengan demikian, mayoritas responden pada penelitian ini adalah laki-laki dengan proporsi sebesar 51%.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini data penelitian yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tabel data tersebut diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20-30	9	13%
31-40	25	36%
>40	36	51%
Jumlah	70	100%

Berdasarkan data pada tabel 4.12, terlihat bahwa jumlah responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 9 responden dengan persentase 13%, responden yang berusia 30-40 tahun sebanyak 25 responden dengan persentase 36% dan responden dengan usia >40 memiliki jumlah terbanyak yakni 36 responden dengan presentasi 51%. Dengan demikian, mayoritas responden pada penelitian ini adalah responden dengan usia >40 tahun.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Tinggal

Berikut ini data penelitian yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan lokasi tempat tinggal di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tabel data tersebut diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Tinggal

Lokasi Tempat Tinggal	Jumlah Responden	Persentase
Di wilayah Kota Malang	44	63%
Di wilayah Kabupaten Malang	18	26%
Lainnya	8	11%
Jumlah	70	100%

Berdasarkan data pada tabel 4.3, terlihat bahwa karakteristik responden berdasarkan lokasi tempat tinggal, terbagi menjadi 3 kategori. Sebanyak 44 responden dengan persentase 63% memiliki lokasi tempat tinggal di wilayah Kota Malang. Jumlah responden yang memiliki lokasi tempat tinggal di wilayah Kabupaten Batu sebanyak 18 responden dengan persentase 26% dan sebanyak 8 responden dengan persentase 11% memiliki lokasi tempat tinggal di wilayah lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah yang bertempat tinggal di wilayah Kota Malang.

4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Bidang Kerja

Berikut ini data penelitian yang menunjukkan karakteristik responden berdasarkan Bidang Kerja di BKPSDM Kabupaten Malang. Pengelompokan tabel data tersebut diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja

Bidang Kerja	Jumlah Responden	Persentase
Sekretariat	14	20%
Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur	15	21%
Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur	14	20%
Mutasi dan Promosi Aparatur	14	20%
Pengembang Kompetensi Aparatur	13	19%
Jumlah	70	100%

Berdasarkan data pada tabel 4.4, terlihat bahwa karakteristik responden berdasarkan lokasi tempat tinggal, terbagi menjadi 5 kategori. Sebanyak 14 responden dengan persentase 20% dari bidang Sekretariat, 15 responden dengan persentase 21% adalah bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Aparatur, 14 responden dengan persentase 20% dari bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan Aparatur, Dari bidang Mutasi dan Promosi terdapat 14 responden dengan persentase 20%. Dan 13 responden dengan persentase 19%. Hal ini menunjukkan seluruh bidang memiliki responden dengan jumlah yang hampir sama. Dengan responden terbanyak berada di bidang Pengadaan, dan Pemberhentian, dan Informasi Aparatur, yakni sebanyak 21 responden.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

4.3.1 Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Variabel Komitmen Organisasi (X1) memiliki 3 indikator yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. Ketiga indikator tersebut telah diuraikan menjadi 10 pertanyaan yang dapat dijawab oleh responden. Tabel berikut menunjukkan hasil tanggapan dari para responden.

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)

Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0%	0	0%	9	13%	42	60%	19	27%	4,143
X1.2	0	0%	0	0%	9	13%	52	74%	9	13%	4,000
X1.3	1	1%	11	16%	39	56%	16	23%	3	4%	3,129
X1.4	0	0%	0	0%	15	21%	45	64%	10	14%	3,929
X1.5	0	0%	4	6%	18	26%	34	49%	14	20%	3,829
X1.6	0	0%	0	0%	9	13%	45	64%	16	23%	4,100
X1.7	0	0%	4	6%	17	24%	35	50%	14	20%	3,843
X1.8	0	0%	7	10%	29	41%	28	40%	6	9%	3,471
X1.9	0	0%	9	13%	25	36%	28	40%	8	11%	3,500
X1.10	1	1%	11	16%	39	56%	16	23%	3	4%	3,129

Berdasarkan Tabel 4.5 X1.1, terdapat 42 responden menyatakan setuju. Terdapat 9 responden menyatakan netral. Sementara 19 responden menyatakan tidak setuju. Dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju dan tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,143. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Merasa nyaman di dalam organisasi ini”.

Pada item X1.2, terdapat sebanyak 9 responden menyatakan netral. Sebanyak 52 responden menyatakan setuju. Dan 9 responden menyatakan sangat setuju. Sedangkan terdapat 0 responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Merasa bangga menjadi bagian organisasi”.

Pada item X1.3, terdapat sebanyak 39 responden menyatakan netral. Sebanyak 16 responden menyatakan setuju. Sementara, 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Terdapat 11 responden menyatakan tidak setuju. Dan 3 responden menyatakan sangat setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,129. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan netral dengan pernyataan “Berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini”.

Pada item X1.4, terdapat sebanyak 45 responden menyatakan setuju. Sebanyak 15 responden menyatakan netral. Sementara, 10 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,929. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini”.

Pada item X1.5, terdapat sebanyak 34 responden menyatakan setuju. Sebanyak 18 responden menyatakan netral. Sementara, 14 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 4 responden menyatakan tidak setuju dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,829. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji”.

Pada item X1.6, terdapat sebanyak 45 responden menyatakan setuju. Sebanyak 16 responden menyatakan netral. Sementara, 9

responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,100. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali”.

Pada item X1.7, terdapat sebanyak 35 responden menyatakan setuju. Sebanyak 17 responden menyatakan netral. Sementara, 14 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 4 responden menyatakan tidak setuju dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,471. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan”.

Pada item X1.8, terdapat sebanyak 28 responden menyatakan setuju. Sebanyak 29 responden menyatakan netral. Sementara, 6 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 7 responden menyatakan tidak setuju dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,500. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian responden menyatakan netral dengan pernyataan “Masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar”.

Pada item X1.9, terdapat sebanyak 28 responden menyatakan setuju. Sebanyak 25 responden menyatakan netral. Sementara, 8 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 9 responden

menyatakan tidak setuju dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,129. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini”.

Pada item X1.10, terdapat sebanyak 39 responden menyatakan netral. Sebanyak 16 responden menyatakan setuju. Sementara, 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Terdapat 11 responden menyatakan tidak setuju. Dan 3 responden menyatakan sangat setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,143. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan netral dengan pernyataan “Yakin terhadap organisasi ini”.

4.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Variabel Kepuasan Kerja (X2) memiliki 5 indikator yaitu *Work Itself/Pekerjaan Itu Sendiri*, *Pay/Gaji*, *Promotion/Peluang Promosi*, *Supervision/Pengawasan* dan *Co-worker/Rekan Kerja*. Kelima indikator tersebut telah diuraikan menjadi 10 pertanyaan yang dapat dijawab oleh responden. Hasil jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0%	0	0%	6	9%	42	60%	22	31%	4,229
X2.2	0	0%	0	0%	6	9%	42	60%	22	31%	4,229
X2.3	0	0%	2	3%	20	29%	34	49%	14	20%	3,857
X2.4	0	0%	0	0%	14	20%	41	59%	15	21%	4,014
X2.5	0	0%	0	0%	1	1%	34	49%	35	50%	4,486
X2.6	1	1%	0	0%	7	10%	51	73%	11	16%	4,014
X2.7	0	0%	0	0%	6	9%	54	77%	10	14%	4,057
X2.8	0	0%	0	0%	4	6%	43	61%	23	33%	4,271
X2.9	0	0%	0	0%	3	4%	41	59%	26	37%	4,329
X2.10	0	0%	0	0%	5	7%	43	61%	22	31%	4,243

Pada item X2.1, terdapat sebanyak 42 responden menyatakan setuju. Sebanyak 6 responden menyatakan netral. Sementara, 22 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,229. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar”.

Pada item X2.2, terdapat sebanyak 42 responden menyatakan setuju. Sebanyak 6 responden menyatakan netral. Sementara, 22 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,229. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan”.

Pada item X2.3, terdapat sebanyak 34 responden menyatakan setuju. Sebanyak 20 responden menyatakan netral. Sementara, 14 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 2 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,857. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan”.

Pada item X2.4, terdapat sebanyak 41 responden menyatakan setuju. Sebanyak 14 responden menyatakan netral. Sementara, 15 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,014. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)”.

Pada item X2.5, terdapat sebanyak 35 responden menyatakan sangat setuju. Sebanyak 34 responden menyatakan setuju. Sementara, 1 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,486. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang mengikuti program promosi jabatan”.

Pada item X2.6, terdapat sebanyak 51 responden menyatakan setuju. Sebanyak 7 responden menyatakan netral. Sementara, 11 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,014. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Promosi yang diberikan mengikuti aturan”.

Pada item X2.7, terdapat sebanyak 54 responden menyatakan setuju. Sebanyak 6 responden menyatakan netral. Sementara, 10 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,057. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Atasan membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya”.

Pada item X2.8, terdapat sebanyak 43 responden menyatakan setuju. Sebanyak 4 responden menyatakan netral. Sementara, 23 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,271. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Ada pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan”.

Pada item X2.9, terdapat sebanyak 41 responden menyatakan setuju. Sebanyak 3 responden menyatakan netral. Sementara, 26

responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,329. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja”.

Pada item X2.10, terdapat sebanyak 43 responden menyatakan setuju. Sebanyak 5 responden menyatakan netral. Sementara, 22 responden menyatakan sangat setuju. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,243. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja”.

4.3.3 Kinerja (Y)

Variabel Kinerja (Y) memiliki 3 indikator yaitu Individual, Psikologis dan Organisasi. Ketiga indikator tersebut telah diuraikan menjadi 9 pertanyaan yang dapat dijawab oleh responden. Hasil jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Kinerja (Y)

Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0%	3	4%	8	11%	44	63%	15	21%	4,014
Y.2	0	0%	0	0%	6	9%	39	56%	25	36%	4,271
Y.3	0	0%	0	0%	4	6%	49	70%	17	24%	4,186
Y.4	0	0%	0	0%	5	7%	43	61%	22	31%	4,243
Y.5	0	0%	0	0%	6	9%	45	64%	19	27%	4,186
Y.6	1	1%	0	0%	13	19%	43	61%	13	19%	4,000

Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.7	0	0%	0	0%	4	6%	43	61%	23	33%	4,271
Y.8	0	0%	1	1%	6	9%	45	64%	18	26%	4,143
Y.9	0	0%	3	4%	8	11%	42	60%	17	24%	4,043

Pada item Y.1, terdapat sebanyak 44 responden menyatakan setuju. Sebanyak 15 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 15 responden menyatakan netral. Terdapat 3 responden menyatakan tidak setuju dan 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,014. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang yang saya dilakukan”.

Pada item Y.2, terdapat sebanyak 39 responden menyatakan setuju. Sebanyak 25 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,271. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Sebelumnya saya memiliki pekerjaan dalam bidang yang sama”.

Pada item Y.3, terdapat sebanyak 49 responden menyatakan setuju. Sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 4 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,186. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden

menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya berpikir untuk terus maju dalam bekerja”.

Pada item Y.4, terdapat sebanyak 43 responden menyatakan setuju. Sebanyak 22 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 5 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,243. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya selalu menghormati klien dan rekan kerja”.

Pada item Y.5, terdapat sebanyak 45 responden menyatakan setuju. Sebanyak 19 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,186. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya memiliki motivasi dalam bekerja”.

Pada item Y.6, terdapat sebanyak 43 responden menyatakan setuju. Sebanyak 13 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 13 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Perusahaan mencukupi kebutuhan saya dalam bekerja”.

Pada item Y.7, terdapat sebanyak 43 responden menyatakan setuju. Sebanyak 23 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 4 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,271. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya memiliki atasan yang bermoral dan dekat dengan karyawannya”.

Pada item Y.8, terdapat sebanyak 45 responden menyatakan setuju. Sebanyak 18 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,143. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya mendapatkan penghargaan dari kantor apabila mencapai target”.

Pada item Y.9, terdapat sebanyak 42 responden menyatakan setuju. Sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 8 responden menyatakan netral. Terdapat 3 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,043. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Kantor saya memiliki pembagian tugas yang jelas”.

4.3.4 Motivasi (Z)

Variabel Kinerja (Z) memiliki 5 indikator Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan akan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan akan Penghargaan dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. Kelima indikator tersebut telah diuraikan menjadi 12 pertanyaan yang dapat dijawab oleh responden. Hasil jawaban dari responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (Z)

Indikator	Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z.1	0	0%	2	3%	12	17%	42	60%	14	20%	3,971
Z.2	0	0%	2	3%	7	10%	52	74%	9	13%	3,971
Z.3	0	0%	1	1%	12	17%	46	66%	11	16%	3,957
Z.4	0	0%	1	1%	6	9%	50	71%	13	19%	4,071
Z.5	0	0%	2	3%	6	9%	49	70%	13	19%	4,043
Z.6	1	1%	1	1%	9	13%	51	73%	8	11%	3,914
Z.7	0	0%	0	0%	6	9%	48	69%	16	23%	4,143
Z.8	0	0%	3	4%	12	17%	48	69%	7	10%	3,843
Z.9	0	0%	3	4%	12	17%	48	69%	7	10%	3,843
Z.10	2	3%	0	0%	7	10%	54	77%	7	10%	3,914
Z.11	0	0%	4	6%	6	9%	51	73%	9	13%	3,929
Z.12	1	1%	1	1%	10	14%	49	70%	9	13%	3,914

Pada item Z.1, terdapat sebanyak 42 responden menyatakan setuju. Sebanyak 14 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 12 responden menyatakan netral. Terdapat 2 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,971. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya

diberikan imbalan jasa yang layak serta jaminan pensiun oleh perusahaan”.

Pada item Z.2, terdapat sebanyak 52 responden menyatakan setuju. Sebanyak 9 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 7 responden menyatakan netral. Terdapat 2 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,971. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Perusahaan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas kegiatan tugas”.

Pada item Z.3, terdapat sebanyak 46 responden menyatakan setuju. Sebanyak 11 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 12 responden menyatakan netral. Terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,957. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Kondisi kebersihan di perusahaan terjaga dengan baik”.

Pada item Z.4, terdapat sebanyak 50 responden menyatakan setuju. Sebanyak 13 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,071. Sehingga dapat disimpulkan

bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya bekerja mendapat jaminan asuransi keselamatan kerja”.

Pada item Z.5, terdapat sebanyak 49 responden menyatakan setuju. Sebanyak 13 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 2 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,043. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Saya bekerja mendapat jaminan hari tua dari perusahaan”.

Pada item Z.6, terdapat sebanyak 51 responden menyatakan setuju. Sebanyak 8 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 9 responden menyatakan netral. Terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,914. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Jika ada masalah, atasan saya selalu memberikan solusi”.

Pada item Z.7, terdapat sebanyak 48 responden menyatakan setuju. Sebanyak 16 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 4,143. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Setiap saya mendapat kesulitan, rekan kerja mau memberikan bantuan kepada saya”.

Pada item Z.8, terdapat sebanyak 48 responden menyatakan setuju. Sebanyak 7 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 12 responden menyatakan netral. Terdapat 3 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,843. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Perusahaan memberikan bonus kepada saya atas hasil kerja yang memuaskan”.

Pada item Z.9, terdapat sebanyak 48 responden menyatakan setuju. Sebanyak 7 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 12 responden menyatakan netral. Terdapat 3 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,843. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya atas hasil kerja yang memuaskan”.

Pada item Z.10, terdapat sebanyak 54 responden menyatakan setuju. Sebanyak 7 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 7 responden menyatakan netral. Terdapat 0 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 2 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,914. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan

“Perusahaan selalu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka”.

Pada item Z.11, terdapat sebanyak 51 responden menyatakan setuju. Sebanyak 9 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 6 responden menyatakan netral. Terdapat 4 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 0 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,929. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Perusahaan senantiasa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkeaktifitas sendiri dalam melaksanakan tugas”.

Pada item Z.12, terdapat sebanyak 49 responden menyatakan setuju. Sebanyak 9 responden menyatakan sangat setuju. Sementara, 10 responden menyatakan netral. Terdapat 1 responden menyatakan tidak setuju dan terdapat 1 responden menyatakan sangat tidak setuju. Dengan rata-rata jawaban sebesar 3,914. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan “Perusahaan selalu memberikan peluang bagi peningkatan dan pengembangan diri karyawan”.

4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dilaksanakan dengan responden sejumlah 70 orang. Pada pengujian ini, nilai koefisien korelasi kritis diperoleh

melalui tabel distribusi r dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5 %, yakni $r\text{-tabel} = 0,195$. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai $r\text{-hitung}$ dengan nilai $r\text{-tabel}$. Apabila $r\text{-hitung}$ lebih besar dari $r\text{-tabel}$, maka pernyataan tersebut dianggap valid. Penelitian ini dibantu oleh *software* SPSS 26, dan hasil pemeriksaan keabsahan dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel 5%	Keterangan
Komitmen Organisasi	X1.1	0,703	0,195	Valid
	X1.2	0,651	0,195	Valid
	X1.3	0,815	0,195	Valid
	X1.4	0,661	0,195	Valid
	X1.5	0,718	0,195	Valid
	X1.6	0,600	0,195	Valid
	X1.7	0,737	0,195	Valid
	X1.8	0,724	0,195	Valid
	X1.9	0,745	0,195	Valid
	X1.10	0,815	0,195	Valid
Kepuasan Kerja	X2.1	0,720	0,195	Valid
	X2.2	0,749	0,195	Valid
	X2.3	0,674	0,195	Valid
	X2.4	0,620	0,195	Valid
	X2.5	0,731	0,195	Valid
	X2.6	0,626	0,195	Valid
	X2.7	0,684	0,195	Valid
	X2.8	0,763	0,195	Valid
	X2.9	0,702	0,195	Valid
	X2.10	0,793	0,195	Valid
Kinerja	Y.1	0,808	0,195	Valid
	Y.2	0,750	0,195	Valid
	Y.3	0,609	0,195	Valid
	Y.4	0,659	0,195	Valid
	Y.5	0,789	0,195	Valid
	Y.6	0,620	0,195	Valid
	Y.7	0,689	0,195	Valid

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel 5%	Keterangan
	Y.8	0,727	0,195	Valid
	Y.9	0,837	0,195	Valid
Motivasi	Z.1	0,679	0,195	Valid
	Z.2	0,680	0,195	Valid
	Z.3	0,598	0,195	Valid
	Z.4	0,770	0,195	Valid
	Z.5	0,770	0,195	Valid
	Z.6	0,640	0,195	Valid
	Z.7	0,658	0,195	Valid
	Z.8	0,792	0,195	Valid
	Z.9	0,792	0,195	Valid
	Z.10	0,755	0,195	Valid
	Z.11	0,716	0,195	Valid
	Z.12	0,774	0,195	Valid

Berdasarkan Tabel 4.9, jika nilai r-hitung melebihi r-tabel = 0,195 atau lebih, maka seluruh 41 item pernyataan instrumen dianggap sah dan dapat digunakan dalam analisis berikutnya.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi tingkat reliabel/reliabilitas suatu instrumen penelitian, di mana hal ini mencakup sejauh mana instrumen tersebut dapat dipercayai sebagai alat pengumpul data. Dalam melakukan pengujian keandalan, sebuah instrumen dapat dianggap reliabel jika alpha cronbach (α) dari setiap variabel instrumen memiliki nilai $> 0,6$, sementara jika nilai instrumen $< 0,6$, maka dianggap tidak reliabel.

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,894	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,881	0,600	Reliabel
Kinerja	0,884	0,600	Reliabel
Motivasi	0,915	0,600	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4.10, dilakukan pengujian reliabilitas pada item pertanyaan yang dianggap valid. Suatu variabel dianggap handal atau reliabel apabila respons terhadap pertanyaan selalu konsisten. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen Komitmen Organisasi memiliki nilai sebesar 0,894, instrumen Kepuasan Kerja memiliki nilai sebesar 0,881, instrumen Kinerja memiliki nilai sebesar 0,884, dan instrumen Motivasi memiliki nilai sebesar 0,915. Dari keempat instrumen tersebut, memiliki nilai cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 dan dianggap reliabel atau memenuhi persyaratan.

4.5 Analisis Data Partial Least Square (PLS)

4.5.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

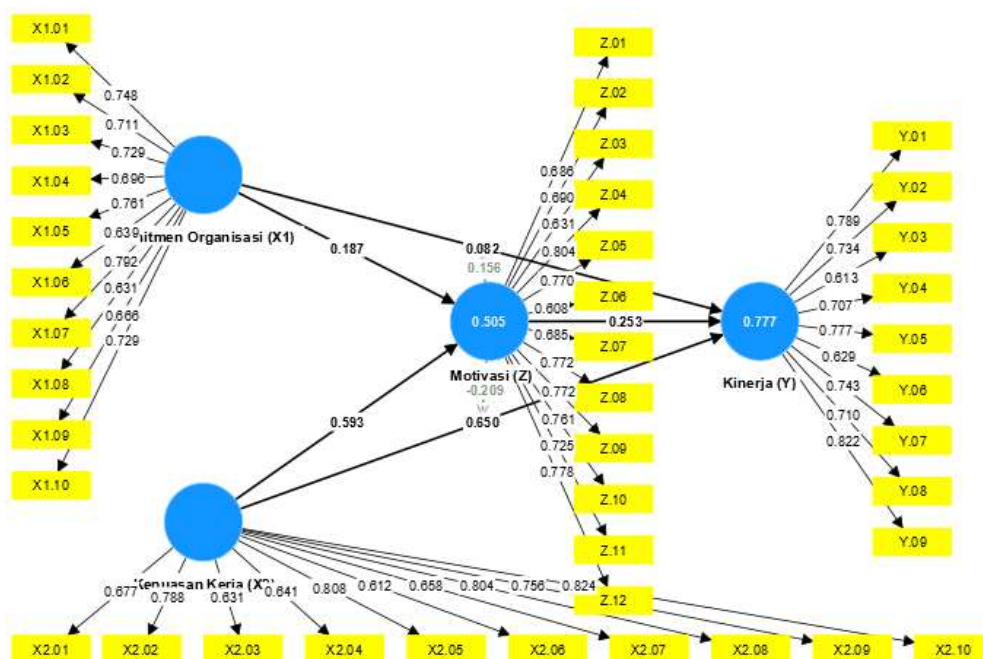
Model penelitian ini akan dianalisis menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS) dan dibantu oleh perangkat lunak SmartPLS 4.0. PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat diterapkan untuk menangani masalah pada hubungan antar variabel yang kompleks namun dengan jumlah sampel data yang terbatas (30-100 sampel) serta memiliki asumsi non-parametrik, yaitu

data tidak terkait dengan distribusi tertentu (Yamin dan Kurniawan, 2009).

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Dalam penelitian ini, digunakan empat variabel laten yaitu Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja dan Motivasi dengan indikator variabel yang bersifat reflektif. Model reflektif diuji melalui *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Adapun hasil dari pengukuran uji tersebut sebagai berikut.

Gambar 4.2
Outer Model



Hasil uji *convergent validity loading factor* dapat ditemukan pada gambar dan tabel diatas yang menunjukkan hasil seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini yakni Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja, dan Motivasi memiliki nilai

loading faktor $>0,5$. Nilai *loading factor* tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian ini valid.

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dengan kesimpulan bahwa sebuah indikator variabel dianggap valid jika memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar daripada variabel laten lainnya. (Supriyanto & Maharani, 2013:100)

Tabel 4.11
Cross Loading

	Komitmen Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Motivasi (Z)
X1.01	0.748	0.482	0.628	0.491
X1.02	0.711	0.332	0.395	0.430
X1.03	0.729	0.254	0.234	0.124
X1.04	0.696	0.450	0.446	0.382
X1.05	0.761	0.420	0.451	0.392
X1.06	0.639	0.355	0.328	0.323
X1.07	0.792	0.459	0.497	0.435
X1.08	0.631	0.263	0.253	0.218
X1.09	0.666	0.300	0.295	0.286
X1.10	0.729	0.254	0.234	0.124
X2.01	0.479	0.677	0.520	0.449
X2.02	0.352	0.788	0.667	0.564
X2.03	0.294	0.631	0.472	0.525
X2.04	0.311	0.641	0.497	0.568
X2.05	0.416	0.808	0.717	0.529
X2.06	0.441	0.612	0.429	0.504
X2.07	0.342	0.658	0.506	0.363
X2.08	0.525	0.804	0.743	0.568
X2.09	0.430	0.756	0.686	0.437
X2.10	0.296	0.824	0.707	0.501
Y.01	0.560	0.504	0.789	0.559
Y.02	0.391	0.515	0.734	0.380
Y.03	0.227	0.524	0.613	0.252

	Komitmen Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (X2)	Kinerja (Y)	Motivasi (Z)
Y.04	0.296	0.824	0.707	0.501
Y.05	0.408	0.574	0.777	0.433
Y.06	0.301	0.477	0.629	0.676
Y.07	0.525	0.804	0.743	0.568
Y.08	0.448	0.529	0.710	0.535
Y.09	0.598	0.557	0.822	0.611
Z.01	0.159	0.492	0.438	0.686
Z.02	0.369	0.527	0.577	0.690
Z.03	0.384	0.384	0.414	0.631
Z.04	0.352	0.608	0.566	0.804
Z.05	0.358	0.580	0.537	0.770
Z.06	0.436	0.318	0.294	0.608
Z.07	0.196	0.595	0.601	0.685
Z.08	0.485	0.479	0.434	0.772
Z.09	0.485	0.479	0.434	0.772
Z.10	0.327	0.534	0.577	0.761
Z.11	0.393	0.482	0.566	0.725
Z.12	0.502	0.466	0.548	0.778

Dari Tabel 4.11, dapat disimpulkan bahwa nilai *cross loading* pada setiap indikator lebih besar daripada nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya, dengan nilai $> 0,5$. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini dianggap valid secara diskriminan. Salah satu metode lain untuk mengukur validitas diskriminan variabel adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) pada setiap konstruk. Adapun hasil dari perhitungan AVE pada masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel

c. Keandalan Komposit (*Composite Reliability*) dan *Cronbach's Alpha*

Perhitungan reliabilitas komposit dilakukan dengan memeriksa reliabilitas komposit dari indikator yang mengukur variabel tertentu. Jika nilai $> 0,7$, maka reliabilitas komposit dianggap baik.

Tabel 4.12
Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Variabel Penelitian	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Komitmen Organisasi	0.906	0.897
Kepuasan Kerja	0.896	0.888
Kinerja	0.911	0.896
Motivasi	0.922	0.918

Dapat dilihat bahwa hasil dari *output composite reliability* dan cronbach alpha dari semua konstruk adalah $>0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi aspek dan indikator tersebut memiliki reliabilitas yang baik atau dapat diandalkan dalam menggambarkan variabel laten.

d. Ekstraksi Varians Rata-rata (AVE)

Ekstraksi Varians Rata-rata atau yang disebut juga *Average Variance Extracted* (AVE) adalah nilai rata-rata dari variansi, AVE dianggap memuaskan bila nilainya melebihi 0,5. Jika nilai AVE konstruk $> 0,5$ dari seluruh konstruk lainnya, maka variabel tersebut memiliki *discriminant validity* yang baik. (Supriyanto & Maharani, 2013:101). Berikut adalah hasil perhitungan AVE untuk setiap variabel.

Tabel 4.13
Nilai Ekstraksi Varians Rata-rata

Variabel Penelitian	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Komitmen Organisasi	0.525
Kepuasan Kerja	0.530
Kinerja	0.507
Motivasi	0.527

Dari data yang tertera pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai AVE Komitmen Organisasi adalah 0,525, Kepuasan Kerja adalah 0,530, Kinerja adalah 0,507 dan Motivasi 0, 527. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa AVE dari keempat variabel tersebut tergolong baik karena nilainya melebihi 0,50.

4.5.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah pengujian *outer model* yang telah memenuhi, langkah selanjutnya adalah melakukan pemeriksaan terhadap *inner model* (model struktural). Model dalam dapat dinilai dengan melihat r-square (reliabilitas indikator) untuk setiap variabel laten independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil perhitungan *R-square* yang dilakukan dengan menggunakan SmartPLS. Semakin tinggi nilai r-square, semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diusulkan.

Tabel 4.14
Nilai R-square

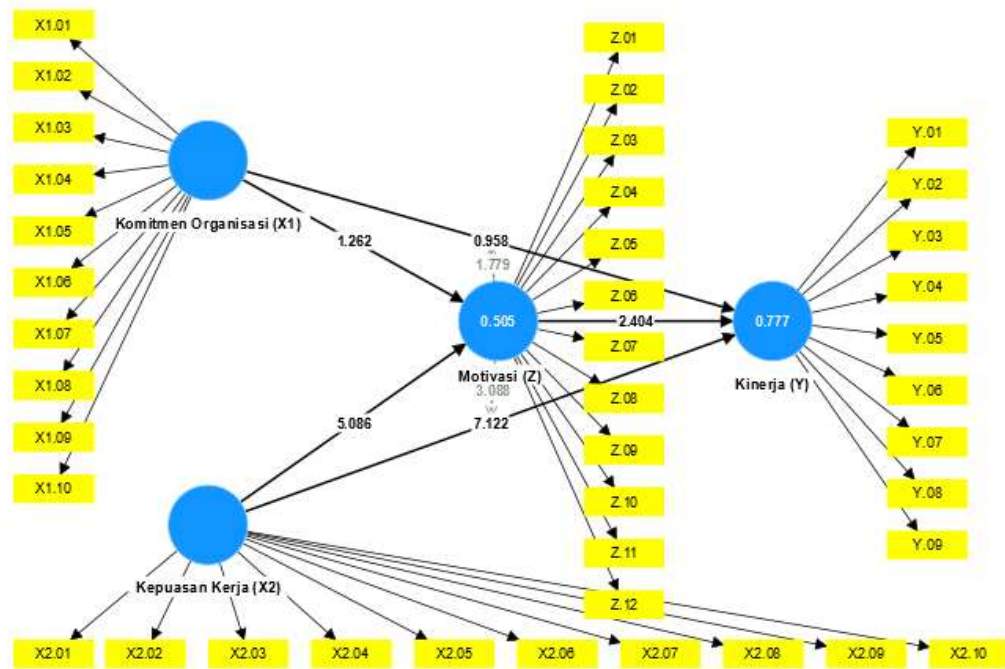
	<i>R-square</i>	<i>Adjusted R-square</i>
Kinerja (Y)	0.777	0.760
Motivasi (Z)	0.505	0.491

Berdasarkan tabel 4.14 diatas menunjukkan hasil bahwa nilai *R-square* dari variabel kinerja sebesar 0,76 atau 76% dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan pada variabel motivasi dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebesar 0,49 atau 49% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.5.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *t-statistik* dan *p-values* untuk menentukan apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak. Uji hipotesis penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS (*Partial Least Square*). (*Partial Least Square*). Jika nilai *p-value* kurang dari 0,05, maka hipotesis dapat diterima. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output ataupun nilai yang terdapat pada *output path coefficients* dan *indirect effect*.

Gambar 4.3
Bootstrapping



a. Pengaruh Langsung

Tabel 4.15
Koefisien Jalur (Path Coefficients)

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STD EV)	Nilai P (P values)
Komitmen Organisasi (X1) -> Motivasi (Z)	0.187	0.185	0.148	1.262	0.209
Kepuasan Kerja (X2) -> Motivasi (Z)	0.593	0.593	0.117	5.086	0.000
Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.253	0.263	0.105	2.404	0.017
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja (Y)	0.082	0.098	0.085	0.958	0.339
Kepuasan Kerja (X2) -> Kinerja (Y)	0.650	0.629	0.091	7.122	0.000

Berdasarkan output uji statistik pada tabel 4.15 dapat dilihat pengujian secara langsung antar variabel yaitu sebagai berikut:

Hipotesis pertama menguji apakah komitmen organisasi secara positif berpengaruh terhadap motivasi. Hasil pengujian Komitmen organisasi terhadap motivasi memiliki nilai t-statistik 1,262 yakni lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-values lebih besar dari 0,05 yakni 0,209, sehingga **hipotesis pertama ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

Hipotesis kedua menguji apakah kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap motivasi. Hasil pengujian kepuasan kerja terhadap motivasi memiliki nilai t-statistik 5,086 yakni lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 yakni 0,00, sehingga **hipotesis kedua diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi.

Hipotesis ketiga menguji apakah motivasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian motivasi terhadap kinerja memiliki nilai t-statistik 2,404 yakni lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 yakni 0,017, sehingga **hipotesis ketiga diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis keempat menguji apakah komitmen organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian

komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki nilai t-statistik 0,958 yakni lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih besar dari 0,05 yakni 0,339. Hasil pengujian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan. Dari hasil ini dinyatakan karena variabel komitmen organisasi pada tahap uji reliabilitas didapatkan hasil tidak reliabel sehingga **hipotesis keempat ditolak**.

Hipotesis kelima menguji apakah kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap kinerja. Hasil pengujian kepuasan kerja terhadap kinerja memiliki nilai t-statistik 7,122 yakni lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 yakni 0,00. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Sehingga **hipotesis kelima diterima**.

b. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.16
Efek Mediasi (*Specific Indirect Effect*)

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STD EV)	Nilai P (P values)
Komitmen Organisasi (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.047	0.054	0.051	0.916	0.361
Kepuasan Kerja (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.150	0.154	0.064	2.336	0.021

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung antara variabel komitmen organisasi dan kinerja melalui motivasi. Hal tersebut terlihat dari nilai t-statistik

0,916 yakni lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-values lebih besar dari 0,05 yakni 0,209, sehingga **hipotesis keenam ditolak**.

Sedangkan pada tabel tersebut menunjukkan bahwa secara tidak langsung dan signifikan kepuasan kerja berdampak pada kinerja melalui motivasi. Hal tersebut terlihat dari nilai t-statistik 2,336 yakni lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 yakni 0,021, maka **hipotesis ketujuh diterima**.

4.6 Pembahasan

Berdasarkan tabel 4.15 dan tabel 4.16, maka dapat diambil kesimpulan dari analisis pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening, sebagai berikut:

4.6.1 Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang negatif terhadap motivasi dengan koefisien jalur sebesar 1,262 dan signifikansi $0,209 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kurang, maka motivasi seorang pegawai terhadap juga kurang pula. Pegawai yang tidak terlibat dalam kebijakan dan pengambilan keputusan yang mengakibatkan kurangnya kesadaran karyawan untuk merasa memiliki terhadap perusahaan di mana mereka bekerja.

Penelitian ini selaras dengan Patta & Firman (2021) dan Jamali & Refi (2022) yang menjelaskan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan motivasi kerja pegawai.

Terdapat item dalam penelitian ini yang menyatakan “Tidak ingin meninggalkan organisasi karena ingin menghabiskan sisa karir dalam berorganisasi”. Dari item tersebut sebanyak 9 responden menyatakan tidak setuju. Hal tersebut bertentangan dengan teori dari Curtis dan Wright (2001) yang menjelaskan bahwa salah satu komponen dari indikator komitmen organisasi adalah keinginan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Jika terdapat beberapa pegawai yang merasa tidak keberatan untuk menghabiskan sisa karir nya dalam organisasi tersebut, berarti pegawai tersebut tidak berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut dalam jangka waktu yang lama. Karena komitmen terhadap organisasi tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses yang cukup panjang dan bertahap.

HR. Ibnu Majah menjelaskan betapa pentingnya komitmen organisasi dalam Islam, adapun bunyi hadis sebagai berikut:

إِنَّ مُوسَى صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ آجَرَ نَفْسَهُ ثَمَانِي سِنِينَ أَوْ عَشْرًا عَلَى عِفَّةٍ فَرَجِهِ
وَطَعَامِ بَطْنِهِ

Arti: “*Sesungguhnya Nabi Musa as. mempekerjakan dirinya sebagai buruh selama delapan tahun atau sepuluh tahun untuk menjaga kehormatan dirinya dan untuk mendapatkan makanan (halal) bagi perutnya.*” (HR. Ibnu Majah)

Dalam hadis tersebut, dapat disimpulkan bahwa umat Muslim diingatkan untuk memegang komitmen saat bekerja. Seperti Nabi Musa as yang tetap bekerja sebagai buruh dan konsisten selama 8-10 tahun, meskipun hanya untuk menjaga kehormatan dirinya dan memastikan makanannya halal. Ini menunjukkan bahwa komitmen pada pekerjaan akan menjaga kehormatan diri dan mendatangkan pahala dan kebaikan atas kesabaran yang dilakukan.

4.6.2 Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap motivasi

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa kepuasan dalam bekerja (X1) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang cukup besar (*path coefficient*) sebesar $5,086 > 1,96$ dan nilai p values $0,00 < 0,05$.

Hasil penelitian ini, sejalan dengan temuan dari Fatikasari dkk. (2020), Syafi'ie & Zakiroh (2021), dan Kayatun dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, tergantung pada penilaian mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sementara itu, dalam al-Qur'an juga menjelaskan bahwa Kepuasan juga dapat diartikan sebagai keridhaan. Kepuasan bekerja dalam Islam dapat kita temukan dalam firman Allah, Q.S. at-Taubah ayat 59.

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

Arti: *Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah."*

Al-Banna et al (2012) menjelaskan bahwa dalam membentuk kepuasan kerja, Islam tidak menganggap kekayaan materi sebagai ukuran utama. Ukuran utamanya adalah ibadah, yaitu sejauh mana seorang pekerja berusaha menjadikan tugasnya sebagai ibadah. Dalam hal ini, Islam menekankan betapa pentingnya seorang atasan memenuhi tanggung jawabnya terhadap pekerja termasuk memberikan upah atau gaji yang adil, memenuhi janji, membangun hubungan yang baik, adil, menciptakan lingkungan yang sehat, dan menunaikan *Amar Ma'ruf Nahi Mungkar*. Karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan hal ini dengan cermat. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai BKPSDM Kabupaten Malang.

4.6.3 Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil uji dengan t-statistik yang menunjukkan angka $1,404 > 1,96$ dan nilai p value sebesar $0,017 < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Penemuan ini serupa dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Falah & Ayuningtias (2020), Basalamah dkk. (2022), Pratiwi dkk.

(2022), dan Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi (2023) yang menyatakan bahwa motivasi dan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Basalamah dkk. (2022), apabila motivasi kerja pegawai meningkat, maka akan terjadi peningkatan kinerja para pegawai. Hal ini dapat diamati dari perilaku, upaya, dan ketekunan para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain, jika para pegawai kekurangan motivasi dalam perilaku, upaya, serta ketekunan dalam menjalankan tugasnya, maka dapat terjadi penurunan kinerja pegawai.

Tujuan utama motivasi kerja dalam Islam adalah untuk memperoleh nafkah, yang merupakan bagian dari ibadah. Menurut Rahmat (2010), motivasi kerja dalam Islam tidaklah bertujuan untuk hidup hedonis, mencari status, atau bahkan mencari kekayaan dengan cara yang tidak benar. Karenanya, dorongan untuk bekerja di dalam Islam tidak hanya dilandaskan pada pemenuhan kebutuhan hidup semata, namun juga dipandang sebagai salah satu bentuk kewajiban beribadah kepada Allah setelah melaksanakan ibadah fardhu yang lainnya. Mencari nafkah melalui bekerja dianggap sebagai suatu hal yang istimewa dalam pandangan agama Islam.

Selain itu, dalam Q.S. ar-Rad ayat 11, menjelaskan

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَّالٍ ۚ

Arti: *Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Ayat ini berfungsi sebagai motivasi bahwa manusia harus berusaha dan bekerja keras untuk merubah nasibnya menjadi lebih baik. Namun, ada perbedaan antara tafsiran ini dengan kenyataan di lapangan. Meskipun banyak orang yang berusaha untuk merubah nasibnya dengan bekerja keras, tidak semua dari mereka berhasil mencapai tujuannya. Menurut At-Thabari, ayat ini sebenarnya menjelaskan bahwa Allah memberikan kenikmatan kepada semua orang tanpa pandang bulu. Allah tidak akan mengubah kenikmatan yang diberikan kepada seseorang kecuali jika mereka sendiri merubahnya menjadi keburukan dengan perilaku zalim dan berkonflik dengan sesama. (Nabila dkk., 2021)

4.6.4 Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi (X1) memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur yang cukup besar (*path coefficient*) sebesar $0,339 < 1,96$ dan nilai p values $0,339 < 0,05$.

Hasil penelitian ini, sejalan dengan temuan dari Baihaqi & Saifudin (2021) dan Triastuti dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak signifikan secara negatif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, memperlihatkan jika komitmen organisasi terjadi kenaikan ataupun penurunan maka hal tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Steers dalam Sopiha (2011: 163), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yakni ciri-ciri personal pekerjaan, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman kerja. Ciri-ciri personal pekerjaan termasuk masa jabatan dalam organisasi, serta variasi kebutuhan dan keinginan dan berbeda dari setiap pegawai. Merujuk ke dalam salah satu item komitmen organisasi yakni “tetap tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji”, terdapat beberapa responden yang menyatakan tidak setuju dengan item tersebut. Dan sebagian besar menyatakan netral. Sehingga bisa dilihat bahwa terdapat beberapa pegawai yang tidak mempermasalahkan gaji sebagai alasan mereka untuk tetap tinggal di organisasi tersebut. Karena terdapat variasi kebutuhan dan keinginan pada tiap pegawai sesuai dengan teori yang sudah disebutkan.

Menjalankan sebuah komitmen dengan seluruh implikasi dari risiko yang terkait dengan perjanjian yang telah dibuat, baik secara secara batiniyah maupun lahiriyah, seharusnya dimiliki keyakinan yang kuat oleh seorang pekerja dan berupaya dengan sungguh-sungguh sehingga

dapat mencapai hasil yang optimal dan halal sesuai dengan ajaran Islam. Keberadaan komitmen dalam Islam didasari pada Q.S. al-Ahqaaf ayat 13, yang berbunyi:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ۚ

Arti: *Sesungguhnya orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah,” kemudian tetap istikamah, tidak ada rasa takut pada mereka, dan mereka tidak (pula) bersedih.*

Komitmen individu tercermin dalam tiap-tiap tindakan yang dilakukan. Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan menjauhi larangan Allah SWT mewakili komitmen manusia sebagai ciptaan Allah.

4.6.5 Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja

Setelah melakukan analisis pengujian hipotesis, didapatkan bahwa t-statistik memiliki nilai 7,122 yakni lebih besar dari 1,96 dan p values sebesar 0,00 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menjadi dasar dalam mengambil keputusan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja, seperti yang ditemukan dalam penelitian Supriyanto dkk. (2021), Alfahmi dkk. (2021), dan Nemteanu & Dabija (2021).

Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Semakin pegawai merasa puas, semakin tinggi kinerja dan hasil kerjanya. Pegawai yang merasa puas selalu produktif. Terlibatnya karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Keterikatan karyawan tercermin dalam perilaku positif, seperti kebahagiaan dan kegembiraan. Karyawan

yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja lebih efisien.

Pentingnya kinerja dinyatakan dalam Q.S. al-Insyirah ayat 7-8.

عَفَا ذَا فَارَعْتَ فَاَنْصَبْ ۗ وَاِلَى رَبِّكَ فَارْغَبْ

Arti: *Apabila engkau telah selesai (dengan suatu kebajikan), teruslah bekerja keras (untuk kebajikan yang lain). dan hanya kepada Tuhanmu berharaplah!*

Pada ayat tersebut terdapat makna bahwa individu harus tetap berupaya dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja. Melakukan pekerjaan bukan hanya sebagai tanggung jawab, melainkan harus merasa bahagia dan bersyukur setelah berhasil meraihnya dengan susah payah atas anugerah Allah. Dalam bekerja, seorang Muslim seharusnya mengharapkan pengakuan dari Allah, bukan dari manusia lain. Memiliki niat bekerja demi Allah dapat memberikan kepuasan batin. (Maguni & Maupa, 2018)

4.6.6 Motivasi tidak memediasi pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji mediasi, terlihat bahwa nilai t-statistik sebesar $0,916 < 1,96$. Selain itu, nilai p values adalah $0,361 > 0,05$ yang menunjukkan bahwa tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung peran motivasi sebagai mediator antara komitmen organisasi dan kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa keberadaan motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja.

Temuan ini tidak mendukung penelitian Prabowo (2021) bahwa mediasi motivasi kerja mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja. Namun, temuan ini mendukung penelitian dari Patta & Firman (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Dalam situasi di mana konflik terjadi pada tingkat rendah atau tinggi, meskipun ada motivasi untuk bekerja, kinerja tidak akan meningkat.

Para pegawai yang tidak sepenuhnya mematuhi nilai-nilai organisasi yang ada dan ketidaksesuaian nilai-nilai yang dipegang oleh pegawai dari organisasi tempat mereka bekerja menyebabkan pegawai memiliki prestasi kerja yang kurang baik dan kurang aktif dalam kegiatan organisasi. Hal ini membuat pegawai meragukan masa karir mereka dan memiliki komitmen yang kurang kuat dalam terlibat aktif pada setiap kegiatan organisasi. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen tidak secara langsung meningkatkan kinerja seorang pegawai.

Pada Teori Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, hierarki kebutuhan manusia antara lain, kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan dan keamanan, kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan akan perwujudan diri. Sedangkan dari data yang diperoleh, item dengan nilai rata-rata terendah adalah bonus dan penghargaan, yakni dengan nilai rata-rata 3,843. Hal tersebut diketahui bahwa didalam organisasi ini perusahaan kurang memberikan bonus dan penghargaan kepada pegawainya. Oleh sebab

itu, motivasi tidak dapat menjadi mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja.

Kemampuan untuk memotivasi diri adalah kemampuan untuk menggerakkan diri sendiri menuju perbaikan dengan mempersiapkan kondisi mental yang baik, mengendalikan emosi dan berpikir positif agar dapat maju. Dalam Islam, motivasi diri dijelaskan sebagai faktor terpenting dalam menjaga komitmen. Hal ini dijelaskan dalam ayat Q.S. pada Q.S. at-Taubah ayat 111, yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَى مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ ۖ يُفَاتِلُونَ فِيهِ سَبِيلَ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعَدًّا عَلَيْهِ حَقًّا فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ ۗ وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبْشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۗ وَذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ۗ﴾

Arti: Sesungguhnya Allah membeli dari orang-orang mukmin diri dan harta mereka dengan surga yang Allah peruntukkan bagi mereka. Mereka berperang di jalan Allah sehingga mereka membunuh atau terbunuh. (Demikian ini adalah) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil, dan Al-Qur'an. Siapakah yang lebih menepati janjinya daripada Allah? Maka, bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu. Demikian itulah kemenangan yang agung.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa semakin kita meningkatkan kinerja kita dengan sebaik-baiknya dan semaksimal mungkin, maka semakin banyak pula balasan yang baik dan sepadan yang akan kita terima dari hasil usaha kita. (Nabila dkk., 2021)

4.6.7 Motivasi memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji mediasi, nilai t-statistik sebesar $2,336 > 1,96$ dan nilai p values $0,021 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh (Sudrajat & Yuniawan, 2016) dan Syamsir (2018) yang menyatakan bahwa motivasi memainkan peran penting dalam menghubungkan kepuasan kerja dan kinerja.

Menurut Sudrajat & Yuniawan (2016) kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi ekstrinsik. Implementasi kepuasan kerja yang efektif akan menghasilkan kinerja yang optimal melalui motivasi ekstrinsik. Oleh karena itu, memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan akan berkontribusi pada peningkatan kinerja, terlepas dari apakah mereka merasa terlalu atau kurang dihargai. Perusahaan seharusnya memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja yang ditanggung oleh pegawai dan meningkatkan intensitas motivasi yang diberikan kepada pegawai. Konsep ini sejalan dengan Hadis Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

Arti: “Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.” (HR. Ibnu Majah).

Maksud hadis ini adalah bersegera menunaikan hak si pekerja setelah selesainya pekerjaan, begitu juga bisa dimaksud jika telah ada

kesepakatan pemberian gaji setiap bulan. Al Munawi berkata, “Diharamkan menunda pemberian gaji padahal mampu menunaikannya tepat waktu. Yang dimaksud memberikan gaji sebelum keringat si pekerja kering adalah ungkapan untuk menunjukkan diperintahkannya memberikan gaji setelah pekerjaan itu selesai ketika si pekerja meminta walau keringatnya tidak kering atau keringatnya telah kering”. Hal tersebut jelas bahwa ketika pekerja mendapatkan gaji atau kompensasi, mereka akan mencoba untuk berkontribusi lebih dari kesejahteraan organisasi. (Yudha & Hasib, 2015)

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada BKPSDM Kabupaten Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kurang, maka motivasi seorang pegawai terhadap juga kurang pula.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, maka motivasi kerja mereka akan meningkat.
3. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.
4. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa apabila terjadi perubahan dalam komitmen organisasi, baik kenaikan maupun penurunan, hal tersebut tidak berdampak pada kinerja karyawan.

5. Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin pegawai merasa puas, semakin tinggi kinerja dan hasil kerjanya.
6. Motivasi tidak memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan pada hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja.
7. Motivasi memediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi memainkan peran penting dalam menghubungkan kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi dan motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Saran

1. Bagi instansi

Saran yang bisa diberikan kepada lembaga terkait adalah dengan terus meningkatkan produktivitas karyawan, dengan harapan kinerja mereka bisa lebih baik. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya memperhatikan komitmen organisasi dari setiap individu agar dapat mencapai kinerja yang optimal.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Para peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam mengenai komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja, dan motivasi. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas penggunaan variabel sehingga dapat menghasilkan temuan yang lebih beragam, konstruktif, dan

berkualitas tinggi mengingat adanya kelemahan dan keterbatasan pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, Faizal Nurmatias, & Khairul Azmi. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Baznas Kota Dumai. *Al-Hisbah Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2), 68–80. <https://doi.org/10.57113/his.v2i2.58>
- Abdurrahim, Jumiati, & Putra, D. S. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Tanah Laut. *Prosiding*, 1-16.
- Ahmad Syauqi & Tomi Riyadi. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. *Jurnal Adhikari*, 2(3), 377–391. <https://doi.org/10.53968/ja.v2i3.77>
- Alfahmi, A., Afriani, S., & Yanti, R. T. (2021). The Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance at Bkd-Psdm Office of Kaur Regency. *Journal of Indonesian Management (JIM)*, 1(3), 200–205. <https://doi.org/10.53697/jim.v1i3.157>
- Amin, M. H., Suriadi, A., & Komalasari, S. (2021). Pengaruh Keterampilan Sosial terhadap Komitmen Organisasi Pengurus UKK-KOPMA UIN Antasari Banjarmasin. *Jurnal Al-Husna*, 1(3), 193. <https://doi.org/10.18592/jah.v1i3.4044>
- Andi, Sudarno, & Nyoto. (2019). Effcet Organizational Culture, Work Motivation, and Organizational Commitmen on Work Motivation and Performance of PT. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru. Kurs; *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*, 4(1), 59-70.
- Ardhani, J., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN Batam. *Jurnal Dimensi*, 8(2). <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2179>
- Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), 10–22. <https://doi.org/10.22373/jimebis.v2i1.191>
- Basalamah, M. R. M., Irwan Yantu, & Robiyati Podungge. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal

- ESDM dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 485–490. <https://doi.org/10.33373/dms.v8i2.2179>
- Darmawan, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. *Jurnal Manajemen*, 10(2).
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Ermini, Nindiati, D. S., & Kurniawan, M. (2022). Analisis Kepuasan Mahasiswa FKIP Atas Kualitas Layanan Akademik Di Pusat Pelayanan Terpadu Universitas PGRI Palembang. *JMWE: Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 18 No.4, 468-481.
- Falah, A. M., & Ayuningtias, H. G. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), 990–1001. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i6.417>
- Fariana, Y., Syafitri, Y., Susianto, D., & Ridhawati, E. (2019). Pengembangan Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Menara Internusa Tanjung Bintang Lampung Selatan. *EXPERT: Jurnal Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi*, 9(2). <https://doi.org/10.36448/jmsit.v9i2.1309>
- Fatikasari, S., Indrawati, C. D. S., & Murwaningsih, T. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pengadilan Negeri Wonogiri. *JIKAP (Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran)*, 4(3), 62–73.
- Ferdinan, F. (2017). Penilaian Kinerja Mutu Pendidikan Agama Islam. *TARBAWI: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 129–138. <https://doi.org/10.26618/jtw.v1i2.366>
- Frimayasa, A., & Lawu, S. H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Frisian Flag. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 9(1). <https://doi.org/10.35906/je001.v9i1.485>
- Gazi, Md. A. I., Islam, Md. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability*, 14(21), 14156. <https://doi.org/10.3390/su142114156>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but Different? The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Person-Job fit on Individual

- Performance in the Continuum between Permanent and Temporary Organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Goetz, N., & Wald, A. (2020). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 251-261.
- Habib, S., Jannang, A. R., & Soleman, M. M. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku Utara Melalui Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(12), 569-585.
- Halik, S. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Ekonomika: Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(1), 46-58.
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., . . . Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu Group.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizen Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*, 283-290.
- Islamiyah, A. N., Alyas, & Parawu, H. E. (2021). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Gowa. *Publikasi Jurnal Ilmiah Akademik (PUJIA)*, 1874-1891.
- Jamali, J., & Refi, T. M. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Guru SMK Pasca Covid-19 di Aceh Timur. *Jurnal EMT KITA*, 6(1), 43–53. <https://doi.org/10.35870/emt.v6i1.480>
- Kartika, M. G. (2020). Pengaruh Internal Marketing, Komitmen Organisasional, Orientasi Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank CIMB Niaga Surabaya. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 4(12), 1635-1650.
- Kayatun, S. N., Tajuddin, T., Masniar, M., & Sodikin, M. (2022). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan. *Metode : Jurnal Teknik Industri*, 8(1), 31–40. <https://doi.org/10.33506/mt.v8i1.1697>

- Kumar, D. S. P. (2022). Influence of University Teachers' Job Satisfaction on Subjective Well-Being and Job Performance. *Journal of Engineering Education Transformations*, 35(S1), 160–167. <https://doi.org/10.16920/jeet/2022/v35is1/22023>
- Kurniawan, M. (2023). Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Palembang. *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Ekonomi Syariah*, 8(2), 295–314. <https://doi.org/10.36908/esha.v8i2.702>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed). McGraw-Hill Irwin.
- Maguni, W., & Maupa, H. (2018). Teori Motivasi, Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Quran Serta Pleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam. *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3(1), 100. <https://doi.org/10.31332/lifalah.v3i1.1191>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed). Thomson/South-western.
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75–98. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1396>
- Nabila, A., Dewi, M. S., & Damanik, S. (2021). Tafsir Ayat – Ayat Tentang Motivasi Kerja. *Cybernetics: Journal Educational Research and Social Studies*. 2(1). 73-87
- Napitupulu, B. P., & Benedict, I. (2019). Hubungan Penempatan Dan Pengembangan Pegawai dengan Prestasi Kerja Pada Pardede International Hotel Medan. *Jurnal Ilmiah Akomodasi Agung*, 6(1). <https://doi.org/10.51827/jiaa.v6i1.30>
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Patta, M., & Firman, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kelurahan di Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(5). 686-697.

- Prabowo, R. H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 28(50). 40-56
- Pratiwi, H., Nasution, I., & Sulaiman, F. (2022). Pengaruh Hubungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Toba Pulp Lestari. *Remik: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 6(2). 168-172
- Ramon Arthur Ferry Tumiwa, Ajabar, Dirvi Surya Abbas, Nancy Henrietta Jessamine Mandey, Nopriadi Saputra, Mikke R. Marentek, Zaedun Na'im, Usran Masahere, Farikhul Muafiq, Theresia N. A. Narwadan, & Tiurita Lily Anita. (2021). *Reinventing Human Resources Management: Creativity, Innovation and Dyanmics*. Diandra Kreatif.
- Rasyid, A. (2019). Efek Mediasi Obedience Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Kelas I Utama Jayapura. *The Journal of Business and Management Research*, 2(1). 133-141
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo. *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(3). 1126-1140
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed). Pearson.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi* (Buku 1) Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Selvarajana, T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance; A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 142-154.
- Sembiring, M., Ginting Munthe, R., & Br Tarigan, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perikanan Kabupaten Karo. *Jurnal Agroteknosains*, 6(1), 23. <https://doi.org/10.36764/ja.v6i1.753>
- Sudrajat, W. A., & Yuniawan, A. (2016). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1-9.
- Sugiyono. (2013). *Metode Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumberdaya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.

- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Pujiyanto, Z. T., & Masyhuri. (2021). *Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance: International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)*, Malang, East Java, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.038>
- Suwardi Habib, A. R. J. (2022). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Maluku Utara Melalui Disiplin Kerja*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7016202>
- Syafi'ie, A. T., & Zakiroh, S. D. (2021). *Hubungan Komitmen Dengan Motivasi Kerja Pada Pekerja Sosial Yayasan Himmatun Ayat Surabaya*. 4(2).
- Syamsir, M. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Karyawan Hotel Claro Makassar. *Jurnal Mirai Manajement*, 3(2). 51-77.
- Tambrin, D. M., Sudarsono, D. B., & Ayuningsih, D. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UPT Crew KA Surabaya Kota PT. KAI DAOP VIII Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Eco-Entrepreneur*, 4(2). 124-149
- Tobigo, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Witaponda Kabupaten Morowali. *Katalogis*, 4(2). 27-35.
- Triastuti, N., Yolanda, A., Surbakti, E. W., & Sulaiman, F. (2022). Pengaruh Kepuasan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Area Imam Bonjol Medan. *EKUITAS: Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah*, 3(4), 804-808.
- Vo, T. T. D., Tulião, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Widyanti, S. R., & Prasetyo, A. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Islami di PT. Terafulk Megantara Design Surabaya. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 5(4), 307. <https://doi.org/10.20473/vol5iss20184pp307-321>
- Yudha, E. P., & Hasib, F. F. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada Guru Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah Kota Madiun. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 1(5), 305. <https://doi.org/10.20473/vol1iss20145pp305-323>

- Yunsepa, Y., Mushoddiq, A. J., & Damansyah, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Honorer Bagian Lantas di Dinas Perhubungan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *KOLEGIAL: Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 10(2). 219-231.
- Zarkasyi, A. (2016). Manajemen Kinerja dalam Tafsir Al-Qur'an dan Hadist Pendekatan Filsafat Tematik. *Qolamuna: Jurnal Studi Islam*, 133-150.
- Zuraida, Z. (2020). Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Beban Kerja Karyawan Yang Berlatarbelakang Pendidikan Tidak Sesuai Dengan Pekerjaan. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 14(2), 71–82. <https://doi.org/10.33557/jpsyche.v14i2.1158>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

a. Komitmen Organisasi

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Affective Commitment</i>						
1	Merasa nyaman di dalam organisasi ini					
2	Merasa bangga menjadi bagian organisasi					
3	Berkeinginan menghabiskan sepanjang hidup di organisasi ini					
4	Memiliki rasa suka duka terhadap organisasi ini					
<i>Continuance Commitment</i>						
5	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji					
6	Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali					
<i>Normative Commitment</i>						
7	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan					
8	Masih ada tanggung jawab jika saya ingin keluar					
9	Berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
10	Yakin terhadap organisasi ini					

b. Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Work Itself/Pekerjaan Itu Sendiri</i>						
1	Karyawan memiliki kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar					
2	Karyawan diberi kesempatan untuk belajar mengembangkan kemampuan					
<i>Pay/Gaji</i>						
3	Organisasi memberikan gaji kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan karyawan					
4	Gaji yang diberikan organisasi sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)					
<i>Promotion/Peluang Promosi</i>						

5	Keterbukaan untuk seluruh karyawan dalam memperoleh peluang mengikuti program promosi jabatan					
6	Promosi yang diberikan mengikuti aturan					
<i>Supervision/Pengawasan</i>						
7	Atasan membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya					
8	Ada pengawasan dari atasan terhadap kinerja karyawan					
<i>Co-worker/Rekan Kerja</i>						
9	Karyawan mendapat dukungan dari sesama rekan kerja					
10	Saling membantu ketika rekan kerja mengalami kesulitan dalam bekerja					

c. Kinerja

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	N	S	SS
<i>Individual</i>						
1	Saya memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang yang saya dilakukan					
2	Sebelumnya saya memiliki pekerjaan dalam bidang yang sama					
<i>Psikologis</i>						
3	Saya berpikir untuk terus maju dalam bekerja					
4	Saya selalu menghormati klien dan rekan kerja					
5	Saya memiliki motivasi dalam bekerja					
<i>Organisasi</i>						
6	Perusahaan mencukupi kebutuhan saya dalam bekerja					
7	Saya memiliki atasan yang bermoral dan dekat dengan karyawannya					
8	Saya mendapatkan penghargaan dari kantor apabila mencapai target					
9	Kantor saya memiliki pembagian tugas yang jelas					

d. Motivasi

No	Pertanyaan	Tanggapan Responden				
		STS	TS	N	S	SS
Kebutuhan Berprestasi						
1	Saya diberikan imbalan jasa yang layak serta jaminan pensiun oleh perusahaan					
2	Perusahaan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung semua aktivitas kegiatan tugas					
3	Kondisi kebersihan di perusahaan terjaga dengan baik					
Kebutuhan akan Rasa Aman						
4	Saya bekerja mendapat jaminan asuransi keselamatan kerja					
5	Saya bekerja mendapat jaminan hari tua dari perusahaan					
Kebutuhan Sosial						
6	Jika ada masalah, atasan saya selalu memberikan solusi					
7	Setiap saya mendapat kesulitan, rekan kerja mau memberikan bantuan kepada saya					
Kebutuhan akan Penghargaan						
8	Perusahaan memberikan bonus kepada saya atas hasil kerja yang memuaskan					
9	Perusahaan memberikan penghargaan kepada saya atas hasil kerja yang memuaskan					
Kebutuhan Aktualisasi Diri						
10	Perusahaan selalu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.					
11	Perusahaan senantiasa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkreatifitas sendiri dalam melaksanakan tugas.					
12	Perusahaan selalu memberikan peluang bagi peningkatan dan pengembangan diri karyawan					

Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah

No. Responden	Komitmen Organisasi									
	X1.01	X1.02	X1.03	X1.04	X1.05	X1.06	X1.07	X1.08	X1.09	X1.10
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
2	4	4	3	4	2	4	2	4	4	3
3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	3
5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4
6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
9	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
10	5	4	3	5	4	4	5	4	5	3
11	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3
12	5	4	3	5	4	4	4	4	4	3
13	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
14	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
15	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3
16	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
19	4	4	2	3	2	4	2	4	4	2
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
22	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
23	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
24	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
25	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
26	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3
27	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4
28	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4
29	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
30	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
31	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3
32	4	4	3	4	3	5	3	3	3	3
33	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3
34	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
35	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3

36	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
37	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3
38	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3
39	3	4	3	5	3	5	3	3	4	3
40	4	4	2	4	4	4	4	4	3	2
41	4	4	2	3	4	4	4	2	3	2
42	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
43	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3
44	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2
45	4	4	2	4	4	4	4	3	4	2
46	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
47	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
48	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2
49	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	4	3	2	4	4	3	4	2	2	2
52	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
53	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3
54	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2
55	3	5	1	4	4	5	4	2	2	1
56	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2
57	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
58	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
59	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
60	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
61	5	3	4	4	5	3	5	4	4	4
62	4	4	3	3	3	4	3	2	2	3
63	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
64	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
65	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2
66	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
67	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
68	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4
69	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3
70	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4

No. Respo nden	Kepuasan Kerja									
	X2.01	X2.02	X2.03	X2.04	X2.05	X2.06	X2.07	X2.08	X2.09	X2.10
1	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
7	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
9	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
10	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
11	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4
16	4	5	3	3	5	4	4	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
19	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
20	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
21	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
27	5	4	3	5	5	4	4	5	5	4
28	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4
29	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
30	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
31	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
32	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
35	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4

37	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
38	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
39	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
40	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5
41	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
42	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5
43	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3
44	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5
45	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	3	4	2	4	4	1	4	4	4	4
49	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3
50	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
51	3	5	3	3	4	3	4	4	5	5
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	5	4	3	5	3	4	4	5	5
54	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
58	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3
59	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
60	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
62	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4
65	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
66	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
67	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4
68	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No. Responden	Kinerja								
	Y.01	Y.02	Y.03	Y.04	Y.05	Y.06	Y.07	Y.08	Y.09
1	4	5	5	5	4	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	4	4	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	4	5	4	4
10	5	5	5	4	5	5	4	5	5
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	5	4	4	5	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	4	4	4	4	4	4	4	3
19	4	5	5	4	5	5	4	5	4
20	4	4	4	4	4	4	4	5	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4
23	4	3	4	4	3	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	5	4	4	4	5	4	4	4
27	5	5	4	4	5	4	5	5	5
28	5	5	4	4	5	4	5	5	5
29	5	5	4	4	5	4	5	5	5
30	5	5	4	4	5	4	5	5	5
31	4	4	4	5	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	4	4	4	4	3	4	3	3
34	3	3	4	4	3	3	4	3	3
35	4	4	4	4	4	3	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	3	4
37	5	5	5	5	4	4	5	5	5
38	4	5	5	5	4	4	4	4	4
39	4	4	5	5	4	4	4	4	4
40	3	4	3	5	5	5	5	5	3
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5

42	4	5	4	5	4	4	5	4	4
43	2	3	4	3	4	3	4	2	2
44	3	5	5	5	5	5	4	3	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	3	4	4
48	2	5	5	4	4	1	4	4	2
49	2	4	3	3	3	3	3	5	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	5	4	4	5	4	5	4	4	5
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	5	5	5	5	4	4	4	5	5
54	3	5	4	4	4	5	5	4	3
55	4	5	4	4	4	4	4	4	4
56	5	4	4	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	4	3	5	4	5	4	5
59	4	4	5	5	5	4	5	4	5
60	5	5	4	5	5	4	5	4	5
61	4	4	4	5	5	5	5	5	4
62	4	4	4	5	4	4	5	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	5	4	5	4	4	5	5
66	4	5	5	4	5	4	4	4	4
67	4	3	4	4	3	3	5	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	5	4	3	5	4	4

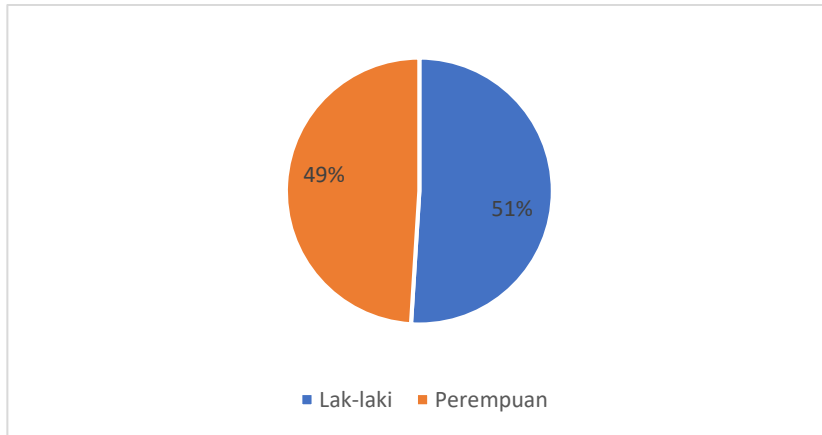
No. Respon den	Motivasi											
	Z.01	Z.02	Z.03	Z.04	Z.05	Z.06	Z.07	Z.08	Z.09	Z.10	Z.11	Z.12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5

7	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
10	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
11	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4
16	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
19	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
35	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4
37	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
38	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
40	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3
41	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
42	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
43	2	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3
44	4	3	2	3	3	2	3	3	3	5	5	3
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

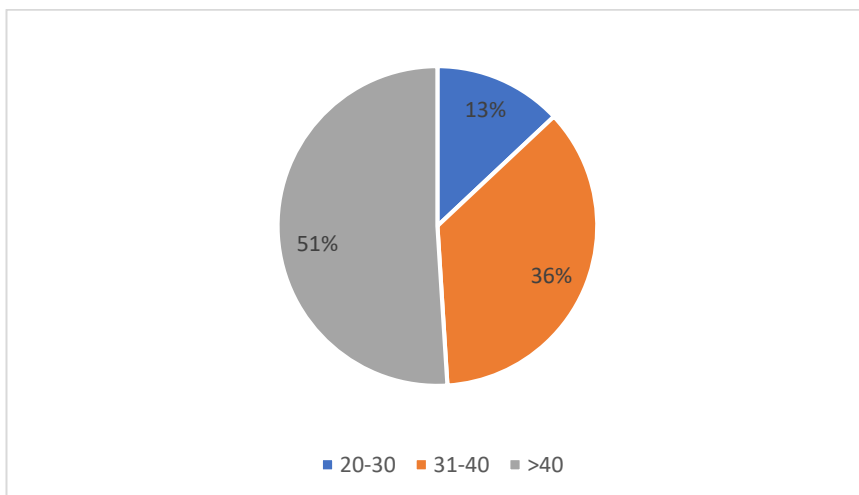
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	2	4	4	3	3	1	4	2	2	1	2	1
49	3	2	4	4	4	5	3	4	4	1	2	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	5	4	3	5	5	3	5	2	2	3	4	4
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
59	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4
60	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
61	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
62	5	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
65	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
69	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3: Karakteristik Responden

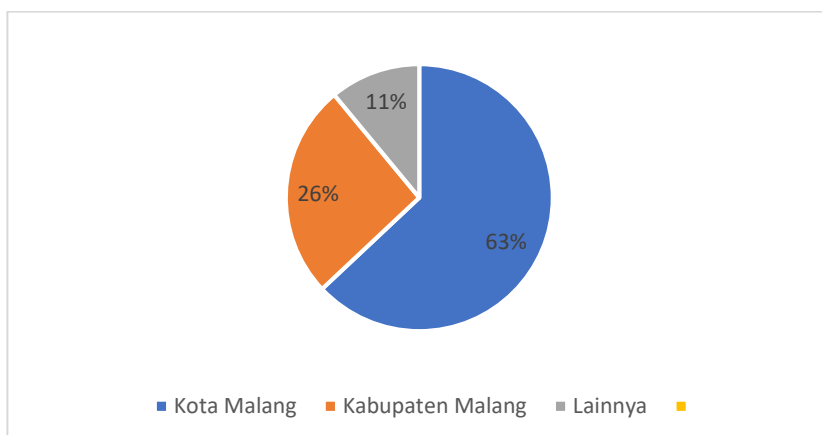
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



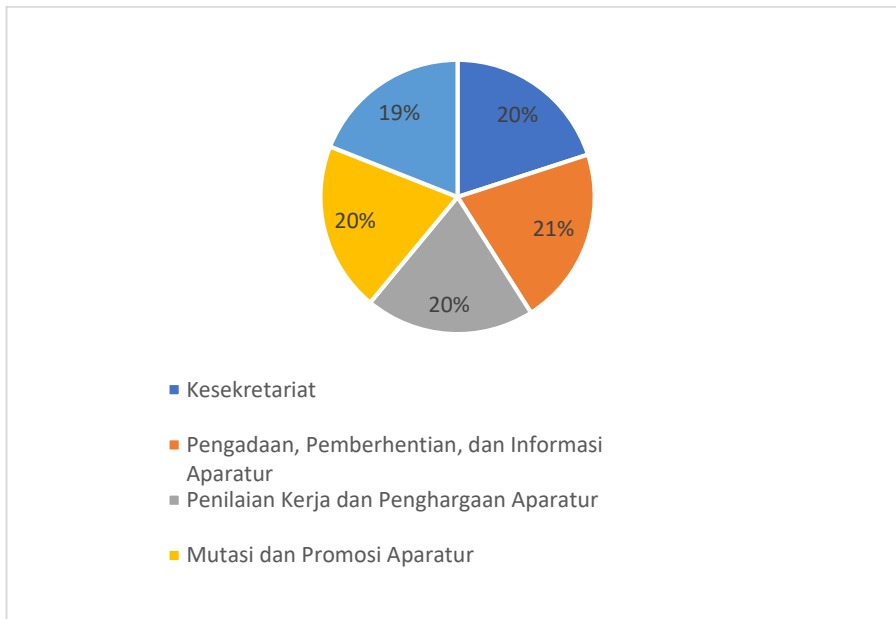
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lokasi Tempat Tinggal

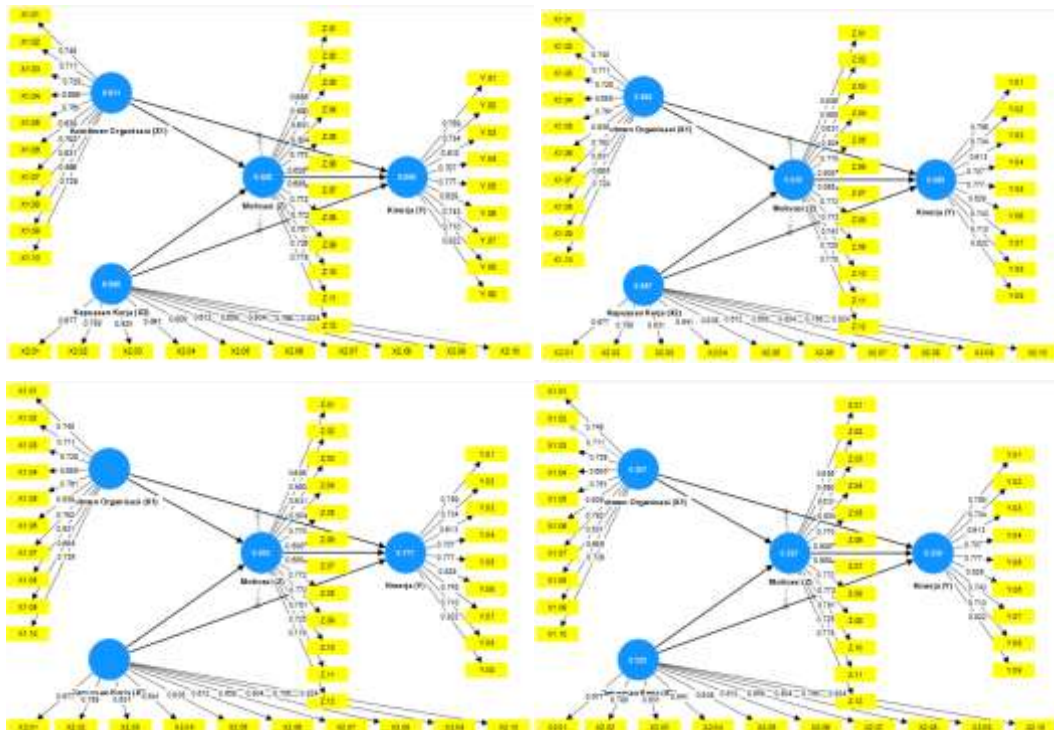


d. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja



Lampiran 4: Uji Outer Model

a. Validitas Konvergen



b. Validitas Diskriminan

	Kepuasan Kerja (K2)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (K1)	Motivasi (Z)
X1.0.1	0.482	0.628	0.748	0.461
X1.0.2	0.332	0.395	0.711	0.430
X1.0.3	0.254	0.234	0.729	0.124
X1.0.4	0.490	0.448	0.698	0.392
X1.0.5	0.420	0.461	0.761	0.392
X1.0.6	0.395	0.328	0.639	0.323
X1.0.7	0.499	0.497	0.792	0.436
X1.0.8	0.263	0.253	0.631	0.218
X1.0.9	0.300	0.295	0.696	0.296
X1.1.0	0.254	0.234	0.729	0.124
X2.0.1	0.677	0.520	0.479	0.449
X2.0.2	0.788	0.667	0.392	0.994
X2.0.3	0.631	0.472	0.294	0.526
X2.0.4	0.641	0.497	0.311	0.998
X2.0.5	0.808	0.717	0.416	0.529
X2.0.6	0.612	0.429	0.441	0.904
X2.0.7	0.698	0.606	0.342	0.393
X2.0.8	0.804	0.743	0.525	0.998
X2.0.9	0.796	0.686	0.430	0.437
X2.1.0	0.624	0.707	0.296	0.901
Y.01	0.904	0.789	0.990	0.999
Y.02	0.916	0.734	0.391	0.390
Y.03	0.924	0.613	0.227	0.292
Y.04	0.824	0.707	0.296	0.901
Y.05	0.974	0.777	0.408	0.433
Y.06	0.477	0.629	0.301	0.676
Y.07	0.804	0.743	0.525	0.998
Y.08	0.529	0.710	0.448	0.535
Y.09	0.997	0.822	0.998	0.611
Z.01	0.462	0.438	0.199	0.696
Z.02	0.527	0.577	0.399	0.690
Z.03	0.394	0.414	0.394	0.631
Z.04	0.608	0.566	0.392	0.804
Z.05	0.590	0.537	0.398	0.770
Z.06	0.318	0.294	0.436	0.608
Z.07	0.995	0.601	0.196	0.695
Z.08	0.479	0.434	0.485	0.772
Z.09	0.479	0.434	0.485	0.772
Z.10	0.534	0.577	0.327	0.761
Z.11	0.462	0.566	0.393	0.725
Z.12	0.496	0.548	0.902	0.778

c. Validitas Konvergen

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepuasan Kerja (K2)	0.857	0.906	0.916	0.525
Kinerja (Y)	0.868	0.896	0.910	0.530
Komitmen Organisasi (K1)	0.896	0.911	0.911	0.507
Motivasi (Z)	0.918	0.922	0.930	0.527

Lampiran 5: Uji Inner Model

Uji R-square

	R-square	Adjusted R-square
Kinerja (Y)	0.777	0.760
Motivasi (Z)	0.505	0.491

Lampiran 6: Uji Hipotesis

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O /STDEV)	Nilai P (P values)
Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja (Y)	0.650	0.629	0.091	7.122	0.000
Kepuasan Kerja (X2) → Motivasi (Z)	0.593	0.593	0.117	5.066	0.000
Komitmen Organisasi (X1) → Kinerja (Y)	0.062	0.096	0.065	0.958	0.339
Komitmen Organisasi (X1) → Motivasi (Z)	0.187	0.185	0.148	1.262	0.209
Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	0.253	0.263	0.106	2.404	0.017
Motivasi (Z) x Kepuasan Kerja (X2) → Kinerja (Y)	-0.209	-0.205	0.068	3.068	0.002
Motivasi (Z) x Komitmen Organisasi (X1) → Kinerja (Y)	0.156	0.146	0.068	1.779	0.077

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O /STDEV)	Nilai P (P values)
Komitmen Organisasi (X1) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	0.047	0.054	0.051	0.916	0.361
Kepuasan Kerja (X2) → Motivasi (Z) → Kinerja (Y)	0.150	0.154	0.064	2.356	0.021

Lampiran 7: Biodata Peneliti

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Annur Hamida Devi
Tempat, tanggal lahir : Kediri, 17 Maret 2001
Alamat Asal : Jl. Raya Tugurejo RT.02 RW.05 Ngasem, Kediri
Telepon/Hp : 08977907856
E-mail : annurdevi@gmail.com

Pendidikan Formal

2005-2007 : TK. PG. Pesantren Baru
2007-2013 : SD Negeri Pesantren 1
2013-2016 : SMP Negeri 3 Kediri
2016-2019 : MA Negeri 2 Kota Kediri
2019-sekarang : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2019-2020 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maulana
Malik Ibrahim Malang
2020-2021 : English Language Center (ELC) UIN Maulana Malik
Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Anggota Unit Olahraga (UNIOR) UIN Malang 2019-2020
- Pengurus Persatuan Bulutangkis (PB) Unit Olahraga (UNIOR) UIN Malang
2020-2021
- Pengurus Harian (PH) Unit Olahraga (UNIOR) UIN Malang 2021-2022
- Pengurus Asisten Laboratorium Restory 2021-2022

Lampiran 8: Bebas Plagiarisme



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Annur Hamida Devi
NIM : 19510183
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
22%	24%	9%	15%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 Juni 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 9: Jurnal Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 19510183
Nama : Annur Hamida Devi
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si
Judul Skripsi : **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Malang**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	20 Maret 2023	Konsultasi BAB 1-3	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
2	22 Maret 2023	Revisi BAB 1-3	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
3	27 Maret 2023	ACC dan Bimbingan Proposal	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
4	11 April 2023	Revisi Seminar Proposal	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
5	19 April 2023	ACC Seminar Proposal	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
6	17 Mei 2023	Bimbingan Kuesioner Penelitian	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
7	12 Juni 2023	Konsultasi BAB 1-5	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
8	14 Juni 2023	Revisi BAB 1-5	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
9	16 Juni 2023	ACC dan Bimbingan Skripsi	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi

Malang, 16 Juni 2023

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si