

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan.¹⁵ Sumber daya manusia adalah orang pegawai, karyawan, buruh yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, dan sebagainya yang di rekrut untuk melaksanakan aktivitas manajemen organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Orang yang bekerja pada organisasi tersebut sering disebut sebagai modal manusia atau *human capital*. Modal manusia adalah stik kompensasi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, tenaga, pikiran, perilaku, kepribadian, kreativitas, dan inovasi yang merupakan karakteristik yang ada dalam diri manusia sehingga mampu melaksanakan fungsinya sebagai tenaga kerja atau karyawan yang menciptakan nilai ekonomi. *Human capital* hidup dan berkembang sehingga dapat memberi kerja secara terus-menerus dan berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen fungsional sumber daya manusia bagian dari keseluruhan manajemen suatu organisasi yang memanejemeni manusia yang bekerja untuk organisasi agar mampu

¹⁵ I Komang Ardana, et. all., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hal. 3

menciptakan nilai ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

Suparno berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia untuk memperoleh tenaga ahli untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya dengan intensif dan penugasan yang tepat. Menurut Veithzal dkk, Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pada dasarnya kedua definisi pokok dari manajemen adalah suatu proses pengelolaan organisasi melalui aturan tertentu dan terstruktur meliputi karyawan, tenaga kerja, kemampuan dan perilaku.¹⁶

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai sukses mencapai tujuan organisasi melalui orang atau pegawai atau anggota. Orang yang bekerja dalam organisasi merupakan sumber utama kapabilitas efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya.¹⁷

¹⁶ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Expert, 2017), hal. 28—30

¹⁷ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia : Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian : Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*, t.t.p.:t.p, t.t.) hal. 20

B. Motivasi Kerja

1. Teori Motivasi

Abraham Maslow bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas 5 (lima) kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan makan dan minum, perlindungan fisik, seksual sebagai kebutuhan terendah.
- b. Kebutuhan rasa aman berupa kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kepemilikan sosial berupa kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencapai cinta dan dicintai.
- d. Penghargaan diri, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- e. Aktualisasi diri, kebutuhan untuk berpendapat untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.¹⁸

Neds and Goal Theory menyatakan bahwa motivasi kerja itu suatu proses yang dimulai dengan perasaan akan kebutuhan dari individu. Kemudian kebutuhan tersebut ditransformasikan ke dalam perilaku si individu dalam mencari atau mengerjakan pemenuhan kebutuhan dengan semaksimal mungkin hingga perlahan perasaan butuh tersebut berkurang dan hilang.

Vroom Expectancy Theory yang dikemukakan Victor H. Vroom menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat

¹⁸ I Komang Ardana, et. all., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), hal. 194—195

dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini didasarkan atas sebagai berikut:

- a. Harapan
- b. Nilai
- c. Pertautan¹⁹

2. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mendorong semangat kerja serta kerelaan antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya demi tercapainya suatu tujuan organisasi yang meliputi: mengkomunikasikan tujuan, menentukan standar pelaksanaan pekerjaan, memberikan bimbingan, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Motivasi kerja adalah suatu dorongan upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas dalam lingkungan pekerjaannya.

Husein berpendapat bahwa motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari kerja yang lainnya dalam melaksanakan tugas kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu. Sadirman menyatakan bahwa motivasi kerja adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Sedangkan menurut Hoy dan Miskey, motivasi adalah kekuatan-kekuatan yang kompleks, dorongan-dorongan, kebutuhan-kebutuhan, pertanyaan-pertanyaan ketegangan atau mekanisme lain yang memulai dan

¹⁹ Hendy Tannady, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta:Expert, 2017), hal. 189—191

menjaga kegiatan-kegiatan yang diinginkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan profesional.

Menurut Djamarah, motivasi adalah keadaan individu yang terangsang yang terjadi jika suatu motif telah dihubungkan dengan suatu penghargaan yang sesuai. Sedangkan, menurut Gates motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mengatur tindakannya dengan cara tertentu. Menurut Greenberg, motivasi adalah suatu proses membangkit, mengarahkan, menetapkan perilaku kearah suatu tujuan.

Dari berbagai definisi mengenai motivasi kerja adalah suatu kegiatan di mana mengkoordinir karyawan agar dapat berperilaku baik dalam menjalankan tugasnya dengan menerapkan kedisiplinan juga meningkatkan prestasi guna untuk menjamin tercapainya suatu tujuan dan bisa disimpulkan suatu kemauan yang bersumber dari dalam diri yang dapat menyebabkan seorang perilaku positif dan bersemangat dalam memberikan kontribusi maksimalnya untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.²⁰

3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Pada dasarnya jenis motivasi tersebut dapat dibagi tiga yaitu sebagai berikut:

- a. Material *incentive*: pendorong yang dapat dinilai dengan uang
- b. Semi material *incentive*.
- c. Non material *incentive*: yang tidak dapat dinilai dengan uang seperti:
 - 1) Penempatan yang tepat
 - 2) Latihan sistematis
 - 3) Promosi yang objektif

²⁰ Masykur Wiratno, *Pengantar Kewirausahaan: Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001), hal. 204

- 4) Pekerjaan yang terjamin
- 5) Keikutsertaan wakil-wakil karyawan dalam mengambil keputusan
- 6) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
- 7) Pemberitaan informasi tentang perusahaan
- 8) Fasilitas rekreasi
- 9) Penjagaan kesehatan
- 10) Perumahan
- 11) Dan lain sebagainya²¹

Adapun yang dimaksudkan jenis motivasi negatif di mana motivasi negatif ini manajer memotivasi bawahan dengan memberi hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkatkan karena takut dihukum. Model yang digunakan dalam memotivasi yaitu:

- a. Model tradisional, yaitu model motivasi tradisional yang bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk meningkatkan motivasi kepada karyawan agar melakukan tugasnya dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif.
- b. Model hubungan manusiawi, yaitu kontak sosial yang didalam karyawan, seperti kebosanan dan rutinitas pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Jika hal ini terjadi, maka

²¹ I Komang Ardana, et. all., *Manajemen Sumber Daya Manusia*,..., hal. 193—194

manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhannya dan membuat mereka merasa penting dan berguna.

- c. Model sumber daya manusia, yaitu para karyawan mempunyai motivasi yang beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang atau keinginan untuk mendapatkan kepuasan kerja, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi.²²

4. Indikator Motivasi Kerja

Indikator menurut Abraham Maslow terdiri atas 5 (lima) kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis berupa kebutuhan makan dan minum, perlindungan fisik, seksual sebagai kebutuhan terendah.
- b. Kebutuhan rasa aman berupa kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kepemilikan sosial berupa kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencapai cinta dan dicintai.
- d. Penghargaan diri, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- e. Aktualisasi diri, kebutuhan untuk berpendapat untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.²³

²² *Ibid.* hal. 199

²³ *Ibid.* hal. 194—195

5. Motivasi Dalam Pandangan Islam

Al-quran memberikan penekanan utama terhadap pekerjaan dan menerangkan dengan jelas bahwa manusia diciptakan di bumi untuk bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Jumua' ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”²⁴ (QS. Al-Jumua':10)

Berdasarkan ayat di atas kita dapat melihat adanya motivasi yang tersirat, yaitu berupa keinginan yang memenuhi kebutuhan dengan cara mencari karunia Allah SWT. Mencari karunia Allah tidaklah dengan berdiam diri, tetapi dengan berusaha dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup kita, sehingga terjadi keseimbangan dalam hidup kita untuk kehidupan di dunia dan akhirat. Gambaran hidup yang bahagia di surga merupakan peringatan kepada manusia bahwa kesenangan dan kegembiraan di dunia bergantung pada usahanya.

Pada hakikatnya, seseorang yang bekerja keras untuk hidupnya senantiasa mengharapkan keridhoan Allah dalam pekerjaan. Rasulullah SAW sendiri bekerja keras untuk bertahan hidup. Beliau menggembala kambing dan ikut bergadag dengan pamannya. Dengan begitu beliau sudah

²⁴ Mohamad Rais, et. all., *The Noble: Mushaf Al-Qur'an Tafsir Perkata Kode Tajwid Dengan Kajian Umum Lengkap*, (Depok: Nelja Grub Insan Media Pustaka, 2012), hal. 554

memberikan contoh kepada umatnya untuk bekerja demi mempertahankan hidup selain menggunakan waktunya untuk beribadah kepada Allah SWT.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita simpulkan bahwa banyak motivasi yang membuat seseorang bekerja, baik itu motivasi dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik). Dan hal itu tidak bertentangan dengan ajaran Islam yang menyeru agar manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka. Pemenuhan kebutuhan inilah yang merupakan salah satu dari motivasi dari dalam.

C. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Hasibun mendefinisikan disiplin kerja itu suatu kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja adalah suatu sikap seseorang terkait dengan cerminan diri dalam perilaku, perbuatan dan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat yang berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan yang diterapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin kerja merupakan suatu tindakan yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawannya agar karyawan mau atau sudi untuk

mengubah perilakunya serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesediaan seorang karyawan untuk menaati peraturan suatu lembaga.²⁵

Dalam penelitian Avin Fadilla Helmi disiplin kerja adalah suatu tindakan untuk taat dan mematuhi atas aturan yang berlaku. Berkaitan dengan disiplin kerja Siswanto mengemukakan bahwa disiplin kerja sebagai salah satu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya. Sementara itu, Jerry Wyckoff dan Barbara C. Unel mendefinisikan disiplin kerja itu sebagai suatu proses bekerja yang mengarah kepada ketertiban dan pengendalian.²⁶

2. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan dengan adanya disiplin kerja yakni untuk memastikan perilaku karyawan konsisten sesuai dengan aturan perusahaan. Aturan dibuat untuk tujuan organisasi yang lebih jauh. Apabila sebuah aturan dilanggar maka efektifitas organisasi akan berkurang sampai tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Penyedia seharusnya mengetahui bahwa tindakan disipliner dapat menjadi kekuatan positif bagi perusahaan di saat tindakan itu diterapkan secara bertanggung jawab dan juga adil.

Tujuan selanjutnya adalah untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara penyedia dan bawahannya. Pengenaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan, tetapi juga akan meminimalkan masalah disipliner di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara penyedia bahwa

²⁵ S.P Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 193

²⁶ Avin Fadilla Helmi, "Buletin Psikologi," Tahun IV, Nomor 2, Desember 1996, edisi Khusus XXXII, hal. 32—32

tindakan disiplin dapat pula membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian menguntungkan dalam jangka panjang. Tindakan disiplin yang efektif dapat memacu individu karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) yang pada akhirnya menghasilkan pencapaian bagi individu bersangkutan.²⁷

3. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja diukur dengan indikator-indikator yang digunakan adalah

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Pengawasan melekat
- c. Ketegasan²⁸

4. Disiplin Kerja Dalam Pandangan Islam

Al-quran memberikan penekanan utama terhadap pekerjaan dan menerangkan dengan jelas bahwa manusia diciptakan di bumi untuk bekerja keras untuk mencari penghidupan masing-masing apalagi mengenai disiplin kerja. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Asr ayat 3:

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ۝

Artinya: “Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.”²⁹ (QS. Al- Asr: 3)

Disiplin sebagai sesuatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyelesaikan diri dengan sukarela pada keputusan, perturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan

²⁷ S.P Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,....., hal. 194—195

²⁸ *Ibid.* hal. 196

²⁹ Mohamad Rais, et. all., *The Noble: Mushaf Al-Qur'an Tafsir Perkata Kode Tajwid Dengan Kajian Umum Lengkap*, (Depok: Nelja Grub Insan Media Pustaka, 2012)

perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Maka dari itu dengan firman Allah dapat yang dimaksudkan dengan menciptakan suasana kerja yang tertib, aman, tenang, dan menyenangkan. Sehingga dengan adanya disiplin kerja menunjang tercapainya produktivitas dan efisien kerja optimal.

D. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan suatu derajat di mana seseorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson mendefinisikan komit bahwa *Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization.* (Komitmen organisasi adalah suatu derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Sementara itu, Robbins menyatakan komitmen organisasi adalah suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. *Newstrom* berpendapat bahwa komitmen organisasi secara konseptual ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- a. Adanya rasa percaya yang kuat dan penerima seseorang terhadap tujuan dan nilai-nilai seseorang.
- b. Adanya keinginan seseorang untuk melakukan usaha secara sungguh-sungguh demi.

- c. Adanya hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Menurut Minner, komitmen organisasi sebagai suatu yang memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasional menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Bathaw dan Grant, Komitmen organisasi adalah sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi. Sunarto mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari:

- a. Penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan.
- b. Keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.
- c. Kesiediaan untuk tetap bekerja keras atas nama organisasi.

Sementara itu, menurut Lunthas mendefinisikan komitmen organisasi itu sebagai suatu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

2. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator menurut Bashaw komitmen sebagai derajat di mana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Berikut indikator mengenai tentang komitmen organisasi:

- a. Kemauan karyawan
- b. Kesetiaan karyawan
- c. Kebanggaan karyawan pada organisasi
- d. Kebiasaan bekerja³⁰

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja biasanya berhubungan dengan prestasi kerja dan juga berhubungan dengan hasil kerja. Berikut pendapat para tokoh mengenai kinerja:

- a. Menurut Suryadi Prawirosentono, Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal. Tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.³¹ Kinerja merupakan suatu hasil yang digunakan untuk mengukur sebuah prestasi yang dimiliki oleh karyawan.
- b. Menurut Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma mendefinisikan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual*

³⁰ Sarah Apriliani, et. all., "Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan," dalam *Jurnal Administrasi Bisnis* (JAB), Vol. 1 No. April (2013), hal. 181

³¹ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), hal. 1—2

performance memiliki arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.³²

- c. Menurut Stoner dan Freeman bahwa kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas aktivitas yang dilakukan perusahaan.
- d. Menurut Simamora, kinerja adalah tingkat di mana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Dan kinerja menurut As'ad adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.³³ Kinerja adalah sebuah hasil dari pekerjaan yang dijalankannya.
- e. Menurut Hasibun dan Rahmayanti, kinerja adalah suatu hasil di mana yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.³⁴
- f. Menurut simanjuntak, kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu di mana suatu kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.
- g. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).³⁵

³² Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 199

³³ Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hal. 61

³⁴ Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 218

³⁵ Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Expert, 2017), hal. 153—154

Kinerja merupakan suatu konsep di mana berbasis universal dan merupakan efektifitas operasional karyawannya berdasar standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena pada dasarnya organisasi dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam suatu organisasi untuk tindakan dan hasil yang diinginkan.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Seperti halnya pemaparan dari Mathis Jackson bahwa kinerja di artikan atau dapat diambil poinnya yang terdiri dari:

a. Kemampuan teknis

- 1) Tingkat pendidikan dan jenis pendidikan
- 2) Tingkat pelaksanaan tugas sesuai dengan aturan dan target waktu yang ditentukan
- 3) Tingkat pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya
- 4) Tingkat penyelesaian terhadap masalah

b. Kemampuan konseptual

- 1) Tingkat kejelasan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
- 2) Tingkat penggunaan skala prioritas dalam menyelesaikan pekerjaan

c. Mutu kerja

- 1) Ketetapan dalam menyelesaikan dan kehadiran
- 2) Kemampuan dalam ketrampilan bekerja dalam tugasnya
- 3) Ketelitian dalam bidang pekerjaan yang diberikannya

4) Kerapian dalam menyelesaikan tugas

d. Kuantitas

1) Pekerjaan yang dihasilkan

2) Pekerjaan yang diterima

e. Kreatifitas kerja³⁶

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang mulai dari aktifitas kerjanya serta tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan atau menjalankan tugas. Hal ini juga dapat disimpulkan di mana dalam suatu lembaga tidak mungkin berjalan tanpa adanya karyawan karena sebagaimana karyawan adalah tumpuan lembaga untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.

Simamora berpendapat, adapun aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja sebagai, berikut:

- a. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketetapan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam menjalankan dan mengerjakan tugas.
- b. Kualitas kerja yaitu suatu pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan, yaitu suatu melihat seberapa luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan seseorang dalam pekerjaannya.

³⁶ Mathis John, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 378

- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, yaitu keaktifan menyampaikan pendapat didalam rapat.
- e. Perencanaan kerja, yaitu kegiatan yang dirancang sebelum melaksanakan aktifitas pekerjaannya.³⁷

Jadi, standar sebuah kinerja seorang karyawan merupakan sebuah hasil kuantitas dan kualitas yang dia dapatkan selama bekerja.

3. Kinerja Karyawan Pandangan Islam

Menurut islam kinerja terdapat dapat dalam Al-Quran surat An-Nahl ayat 93:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ
وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ^{٩٣}

Artinya: “Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki- Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki- Nya. Dan sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.”³⁸ (QS. An-Nahl:93)

Manusia adalah makhluk Tuhan sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya pun manusia harus bertahan hidup dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rizki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

³⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, STIE YKPN, 2006), hal. 338

³⁸ Mohamad Rais, et. all., *The Noble: Mushaf Al-Qur'an Tafsir Perkata Kode Tajwid Dengan Kajian Umum Lengkap*, (Depok: Nelja Grub Insan Media Pustaka, 2012), hal. 277

F. Kepuasan Kerja

1. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja adalah suatu untuk mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada lainnya dan mencari dasar tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

a. *Value Theory* (Teori Nilai)

Teori ini dikembangkan oleh Potter, yang berpendapat bahwa untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya terjadi sesuai perencanaan dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Kepuasan karyawan bergantung pada apa yang diperoleh dan apa yang didapatkan oleh karyawan.

b. *Need Fulfilment Theory* (Teori Pemenuhan Kebutuhan)

Teori ini beranggapan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan tersebut.

c. *Sosial Reference Theory* (Teori Pandangan Kelompok)

Kepuasan kerja bergantung hanya pada pemenuhan kebutuhan karyawan, namun sangat dipengaruhi oleh pendapat dan persepsi kelompok yang oleh karyawan dianggap sebagai acuan.

2. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugasnya secara formalitas di mana seseorang tersebut

menikmati pekerjaannya yang tidak hanya secara cuma-cuma atau sekedar menyelesaikan tugasnya, tetapi seseorang tersebut melakukannya atau mengerjakannya secara tekun, teliti, aktif, dan kreatif. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Terkait dengan kepuasan kerja dimaksudkan bahwa sebagai variabel intervening dalam sebuah penelitian yang merujuk pada analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator dalam menentukan kepuasan kerja karyawan bahwa apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya menurut Luthans adalah sebagai berikut:

- a. Gaji
- b. Pekerjaan itu sendiri
- c. Penghargaan dan imbalan yang sepadan
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Pengawasan
- f. Rekan kerja yang mendukung³⁹

³⁹ Hendy Tannady, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta:Expert, 2017), hal. 180—181

G. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang sama serta pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan proposal ini, sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Sarrah Apriliana, Djamhur Hamid, dan Moehammad Soe'oed Hakam dengan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antara motivasi dan komitmen organisasional secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bentara Sinergies Multifinance (PT. BESS Finance), Sukun Malang, serta untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh yang signifikan antar motivasi dan komitmen organisasional secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bentara Sinergies Multifinance (PT. BESS Finance), Sukun Malang. Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X1) dan variabel Komitmen Organisasional (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 52.2%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.⁴⁰

Penelitian juga dilakukan oleh Safira Dwi Darma dengan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi, pelatihan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada divisi SDI PT. Bank BRI Syariah Kantor Pusat. adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependen menggunakan kinerja karyawan variabel independen menggunakan motivasi, pelatihan dan komitmen organisasi. Dari hasil penelitian tersebut terdapat

⁴⁰ Sarrah Apriliana, dkk, "Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan" dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1 No. 1 (2013): 180—187

hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja di mana memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dibuktikan dengan menggunakan uji T di mana kepuasan kerja tersebut signifikan atau berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁴¹

Penelitian juga dilakukan oleh Tuti Soleha dengan tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Kreasindo Cipta Karya. Adapun tujuan lainnya yaitu untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh positif langsung antara disiplin kerja dalam perspektif Islam terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Kreasindo Cipta Karya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 responden, pengumpulan data menggunakan angket kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana $\check{Y} = a + bx$. Hasil penelitian ini dilihat dari perhitungan determinasi R² sebesar 69% sedangkan thitung (7,913) > ttabel (1,701) dan dapat dilihat nilai probabilitas pada kolom signifikan adalah 0,000 atau probabilitas di bawah 0,05 (0,000 < 0,05) yang berarti membuktikan adanya pengaruh langsung positif dan signifikan antara disiplin kerja dalam perspektif Islam terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Kreasindo Cipta.⁴²

Penelitian juga dilakukan oleh Puput Hastutik dengan tujuan penelitian ini adalah untuk analisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan komitmen

⁴¹ Safira Dwi Darma, Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Divisi SDI PT. Bank BRI Syariah Kantor Pusat, (Jakarta, skripsi tidak diterbitkan, 2016). hal. 77

⁴² Tuti Soleha, "Pengaruh Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Kreasindo Cipta Karya," dalam *Jurnal Islaminomic* vol. 7 Np. 1 (2016), hal. 90—102

organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada BPR Syariah KC Semarang. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini variabel dependen menggunakan kinerja karyawan dan variabel independen menggunakan motivasi kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttes, Ftes serta koefisien determinan (R²) dan uji asumsi klasik. Hasil Uji Ftes menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan dasar melihat t hitung lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 sebesar 1,678. Dari hasil uji determinasi diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar ,499 hal ini berarti variabel motivasi kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 49,9%, sedangkan sisanya sebesar 50,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.⁴³

Penelitian yang dilakukan oleh Rana Nabila Zain ini bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat religiusitas sebagai variabel moderating (studi kasus pada bank syariah mandiri jakarta). Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri Jakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik aksidental *sampling* dengan Sampel yang diambil sebanyak 105 responden. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 22.

⁴³ Puput Hastutik, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Displin Kerja. Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BPR Syariah KC Semarang*, (Semarang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017), hal. 58

Analisis ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, uji statistik dan uji MRA. Berdasarkan hasil uji yang dilakukan, H1 menunjukkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. H2 menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. H3 menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. H4 menunjukkan religiusitas tidak memoderasi hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. H5 menunjukkan religiusitas tidak memoderasi hubungan disiplin terhadap kinerja karyawan. H6 menunjukkan religiusitas dapat memoderasi hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.⁴⁴

Penelitian juga dilakukan oleh Agustina Setyo Utami dan Handoyo Djoko Waluyo dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP Lohjinawe. Tipe penelitiannya ialah *explanatory research*. Populasinya adalah seluruh karyawan KSP Lohjinawe dengan jumlah 54 karyawan. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner melalui uji validitas dan reliabilitas, wawancara lanjutan dan observasi. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier sederhana dan berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji F) dengan bantuan program SPSS versi 20.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sedang dengan angka 0,453. Koefisien determinasi (R²) budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 20,6%. Korelasi motivasi terhadap kinerja karyawan rendah dengan angka 0,353. Koefisien determinasi (R²)

⁴⁴ Rana Nabila Zain, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Religiusitas Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Jakarta)*, (Semarang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2018), hal. 79

motivasi terhadap kinerja karyawan sebesar 12,4%. Korelasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan rendah dengan angka 0,375. Koefisien determinasi (R^2) disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 14,0%. Secara simultan, budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan F hitung (6,299) > F tabel (2,790) dengan angka signifikansi $0,001 < 0,05$. Kesimpulan dari penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan KSP Lohjinawe.⁴⁵

Penelitian dilakukan oleh Marsel Mario Minggu, Victor P. K. Lengkong dan Farlane S. Rumokoy dengan tujuan penelitian untuk mengetahui *Effect Of Work Environment, Work Discipline And Organizational Commitment On Employee Performance At Pt. Air Manado* (pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Air Manado). Adapun teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda melalui bantuan software SPSS versi 24. Populasi penelitian sebanyak 234 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 70 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Disiplin kerja berpengaruh

⁴⁵ Agustina Setyo Utami Dan Handoyo Djoko Waluyo, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada KSP Lohjinawe" dalam *Jurnal Administrasi Bisnis*, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro (2019), hal. 52—60

signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,024.⁴⁶

Penelitian juga dilakukan oleh Bambang Siswanto dengan penelitian yang tujuannya adalah untuk mengetahui variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 responden dan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan regresi sebagai berikut $Y = 4,604 + 0,476X_1 + 0,336X_2 + e$. Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja dinyatakan terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat pula dikatakan bahwa semakin motivasi kerja maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti, setiap ada peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.⁴⁷

H. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan menjelaskan suatu teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting dengan tujuan untuk mempermudah dalam memahami persoalan

⁴⁶ Marsel Mario Minggu, Victor P. K. Lengkong dan Farlane S. Rumokoy, “*Effect Of Work Environment, Work Discipline And Organizational Commitment On Employee Performance At Pt. Air Manado,*” *Jurnal Emba*, Vol. 7 No. 1, 2019, hal. 1070—1080

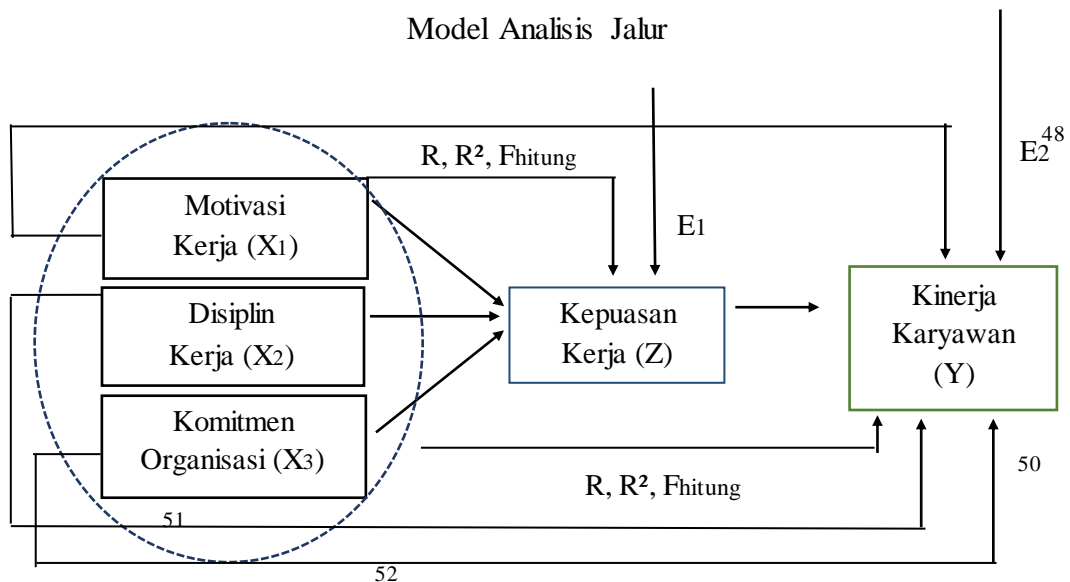
⁴⁷ Bambang Siswanto, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” dalam *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol 7 No. 2 (2019): hal. 77—87

yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan judul dengan variabel independen Motivasi Kerja (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Komitmen Organisasi (X_3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening yang dilakukan pada BMT trenggalek.

Dari judul tersebut dapat digambarkan, sebagai berikut:

Kerangka Konseptual 2.1

Model Analisis Jalur



⁴⁸Permatasari Jundah Ayu, "Pengaruh Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT BPR Gunung Ringgit Malang)," dalam *Jurnal Administrasi Bisnis: Universitas Brawijaya* Vol 5. No. 1 (2015), hal. 1—8

⁴⁹Bayu Khrisna Aji, *Pengaruh Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BRI Purwodadi Grobogan*, (Surakarta, Skripsi Tidak Diterbitkan, 2019), hal 78

⁵⁰Lukman Nazmi Sarah Dan Adolfina, "Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sulut Manado," dalam *Jurnal Emba* Vol 3 No. 1 (2015), hal. 1013-1023

⁵¹Puput Hastutik, *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BPR Syariah KC Semarang*, (Semarang, Skripsi Tidak Diterbitkan, 2017), hal. 58

⁵² *Ibid.* hal. 60

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu prediksi sementara atau dugaan sementara yang diajukan seorang peneliti yang berupa pernyataan-pernyataan untuk diuji kebenarannya di mana penelitian itu masih sedang dilakukannya. Hipotesis ialah merupakan yang bersifat sementara atau dugaan saja.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan kerangka teoritis di atas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1= Motivasi kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H2= Disiplin kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H3= Komitmen organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H4= Kepuasan kerja berpengaruh positif (Z) dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

H5= Kepuasan kerja memediasi motivasi kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), dan komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)