

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut (Husein Umar, 2004), merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur Sumber Daya Manusia (SDM). Adalah tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dengan demikian kita dapat mengelompokkan tugas MSDM atas tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Berdasarkan penjelasan diatas lebih lanjut (Husein Umar, 2004) mengartikan MSDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

#### **2.2 Motivasi**

##### **2.2.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, et all (2013:5) “Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi merupakan sebuah energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri guna mencapai tujuan tertentu”.

Sedangkan Motivasi menurut Sutrisno (2010:109) dalam Arif Yusuf Hamali, S.S., M.M (2018:133) adalah sebagai berikut : “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya”.

Motivasi memiliki komponen, yaitu komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah sesuatu yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama berupa daya pendorong untuk berbuat, dan unsur kedua adalah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan kegiatan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu.

Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya diri sendiri dan

organisasi tempat karyawan bekerja. Semua organisasi dibangun diatas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

Sedangkan Menurut Isniar Budiarti mengatakan bahwa pengertian Motivasi adalah sebagai berikut : “Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan dan ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja, sehingga tenaga kerja secara produktif dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan”.

Selanjutnya menurut Lita Wulantika (2012:45) Motivasi merupakan motor penggerak yang berada dalam diri manusia, sangat penting untuk terus menerus digerakkan karena dengan motivasi kehidupan manusia akan lebih baik.

### 2.2.2 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu :

1. Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

4. Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban Siagian (2001:286). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001:287) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

2. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, emosi.
3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindar menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk). Menurut Gomes (2003:180), motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitudes), dan kemampuan (abilities). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job itself).

Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan Maslow dan Jackson (2001) dalam Harry Murti (2013:3) Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- a.** Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b.** Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c.** Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d.** Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e.** Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

#### 2.2.4 Indikator-indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, et all (2013:5) sebagai berikut :

- 1.** Tanggung Jawab Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- 2.** Prestasi Kerja Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- 3.** Peluang Untuk Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- 4.** Pengakuan Atas Kinerja Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5.** Pekerjaan yang menantang Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

## 2.3 Disiplin

### 2.3.1 Pengertian Disiplin

Di dalam kehidupan sehari-hari, di mana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Menurut Terry dalam Tohardi (Ahmad Tohardi, 2008:58) disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Keith Davis dalam Mangkunegara (Anwar Prabu Mangkunegara, 2003:129) mengemukakan bahwa “Dicipline is management as action to enforce organization standards” (disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan pedoman organisasi). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut E. Mulyasa, disiplin adalah suatu kesadaran tertib di mana orang-orang yang berhubungan dalam suatu sistem tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan senang hati (E. Mulyasa, . 2002:108). Menurut Siagian disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. (Sondang P. Siagian, 2008:305).

Disiplin adalah sikap hidup dan perilaku yang mencerminkan tanggung jawab terhadap kehidupan, tanpa paksaan dari luar. Sikap dan perilaku ini dianut berdasarkan keyakinan bahwa hal itu bermanfaat bagi diri sendiri dan masyarakat. Hal ini berkaitan dengan kemauan dan kemampuan seseorang menyesuaikan interennya dan

mengendalikan dirinya agar sesuai dengan norma, aturan, hukum, kebiasaan yang berlaku dalam lingkungan sosial budaya setempat (Abdus Salam, 2014:194)

Menurut Hasibuan dalam Barnawi, (Arifin dan Barnawi, 2012:112), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturanaturan yang sudah ditetapkan. Sedangkan Rasdianah menyatakan bahwa disiplin yaitu kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu system yang mengharuskan orang untuk tunduk pada keputusan, perintah atau peraturan yang berlaku. Dengan kata lain, disiplin adalah kepatuhan mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. (Arifin dan Barnawi, 2012:112)

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kantor tersebut semuanya terkunci sehingga kegiatan kantor menjadi terganggu. Dari contoh ini dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyediaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sebagian karyawan. Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efesiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.

Ketidakdisiplinan dan kedisiplinan dapat menjadi panutan orang lain. Jika lingkungan kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin, tetapi jika lingkungan kerja organisasi tidak disiplin, maka seorang pegawai juga akan ikut

tidak disiplin. Untuk itu sangat sulit bagi lingkungan kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena lingkungan kerja akan menjadi panutan bagi para pegawai.

Bentuk disiplin yang baik sebagaimana dikemukakan oleh Edy sutrisno, (Edy Sutrisno, 2016:86) akan tercermin pada suasana sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Sedangkan pembinaan disiplin bertujuan agar:

- 1) Tenaga kerja diharapkan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen,
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya,
- 3) Dapat menggunakan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaikbaiknya,
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan,
- 5) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi

baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dengan penuh kesadaran dan tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, disiplin adalah sikap menaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa pamrih.

### 2.3.2 Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja mempunyai beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja, misalnya datang dan pulang sesuai dengan jadwal, tidak mangkir jika bekerja, dan tidak mencuri-curi waktu,
- 2) Upaya dalam menaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut atau terpaksa, Komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja. Apakah karyawan serius atau tidak.

### 2.3.3 Prinsip-Prinsip Pendisiplinan

Prinsip-prinsip pendisiplinan yang dikemukakan Ranupandojo dalam Asmiarsih (2006:30) adalah :

#### a. Dilakukan secara pribadi

Pendisiplinan seharusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan di hadapan orang banyak karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan organisasi.

#### b. Pendisiplinan harus bersifat membangun.

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan, harus disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

#### c. Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dengan segera.

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan

d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

e. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Dengan demikian, proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

#### 2.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Disiplin kerja tentu saja tidak terjadi dengan sendirinya, karena perilaku manusia itu sendiri di bentuk karena adanya faktor-faktor yang mendasarinya. Sama halnya dengan disiplin kerja yang juga memiliki beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan perilaku disiplin dimana disiplin kerja merupakan salah satu bentuk dari perilaku manusia.

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo, (Markum Singodimedjo, 2000:98) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan

balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak lagi hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam organisasi. Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

b. Ada atau tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam sebuah organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua factor yang mempengaruhi disiplin dalam organisasi, karena pimpinan dalam suatu organisasi masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apa pun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam organisasi, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam organisasi. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam organisasi.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka

sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan adalah pimpinan organisasi. Pengawasan ini disebut juga dengan waskat atau pengawasan melekat. Pada tingkat mana pun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

g. Diciptakan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan positif itu antara lain:

- a) saling menghormati,
- b) melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut,
- c) sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan- pertemuan. Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin sebagai proses yang wajar, karena para karyawan akan menerima serta mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan sebagai pelindung bagi keberhasilan pekerjaan dan kesejahteraan pribadi mereka. Black dalam mas'ud, 2000.

Menurut Hasibuan (Malayu S.P Hasibuan, 2005:194-198) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

### 1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah letak pentingnya *axas the right man in the right place and the right man in the right job*.

### 2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

### 3. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak

mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan secara logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan. Pimpinan harus tegas dan berani bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Sanksi hukuman ini terdiri atas hukuman

disiplin ringan berupa teguran, hukuman disiplin sedang berupa penundaan gaji atau naik pangkat, dan hukuman disiplin berat berupa penurunan pangkat, pemberhentian dengan hormat sebagai pegawai atau pemberhentian secara tidak hormat sebagai pegawai.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik. Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Salah satu faktor tersebut adalah kompensasi atau gaji pegawai. Gaji yang rendah akan membuat pegawai tidak fokus dalam bekerja, sehingga mereka berusaha mencari penghasilan lain.

### **2.4 Komitmen organisasional**

#### 2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Zurnali (2010:127) komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen

afektif, komitmen kontinyu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Kemudian Busro (2018:75) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, dan misi, dan tujuan bersama.

Menurut Wibowo (2016:431) komitmen organisasional adalah perasaan, sikap, dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Priansa (2014:232) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi rasa, keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh karyawan terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Kemudian menurut Kreitner & Kinicki (2014:165) komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenal perusahaan dan terikat pada tujuan-tujuannya. Kasmir (2017) dalam Sinaga dan Saragih (2019) menjelaskan komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, keinginan untuk menjadi anggota dan suatu keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:73) komitmen organisasi mencerminkan identifikasi dan ikatan seseorang pada organisasinya. Robbins dan Timothy (2014:36) dalam Rahmanendra dan Suhardi (2019) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah identifikasi oleh seorang karyawan dengan organisasi tertentu dan tujuannya serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sejalan dengan penjelasan tersebut, Kinicki dan Fugate (2016) dalam Rahmanendra dan Suhardi (2019) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri dengan sebuah organisasi dan berkomitmen terhadap tujuannya. Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha

yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013:171). Dari berbagai pendapat ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keyakinan yang tinggi dari karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota dalam organisasi tempatnya bekerja dan memihak pada tujuan-tujuan didalamnya dengan aktif berpartisipasi karena adanya keyakinan dan penerimaan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi.

#### 2.4.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Edison (2016:221) faktor-faktor komitmen organisasi dapat berasal dari internal karyawan ataupun kondisi eksternal perusahaan. Komponen internal dan eksternal tersebut sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi itu sendiri. Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi tersebut meliputi :

1. Faktor Logis Pegawai atau karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.
2. Faktor Lingkungan Pegawai atau karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Faktor Harapan Pegawai atau karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.
4. Faktor Iklim Emosional Pegawai atau karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas

kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat/keluarga.

#### 2.4.3 Karakteristik Komitmen Organisasional

Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi. Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2011:26) komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

1. Kepercayaan seseorang yang kuat dan menerima tujuan organisasi.
2. Kesiediaan seseorang mengupayakan sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi.
3. Keinginan seseorang untuk memelihara keanggotaannya.

#### 2.4.4 Prinsip Komitmen Organisasional

Priansa (2017:111) menjelaskan ada lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan, yaitu :

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri karyawan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati, ikut merasakan terhadap apa yang dirasakan karyawan.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, yaitu selain ingin dihargai, karyawan juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

#### 2.4.5 Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) terdapat tiga indikator komitmen organisasional yaitu :

### 1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan pelekatan emosi pada pegawai, identifikasi pegawai, dan keterlibatan pegawai dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja untuk perusahaan karena mereka menginginkannya.

### 2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah kesadaran akan kerugian karena meninggalkan perusahaan. Ini merupakan nilai ekonomi dan risiko lain yang dirasakan karyawan dari bertahan dalam suatu perusahaan bila dibandingkan dengan meninggalkan perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bekerja karena mereka harus bekerja.

### 3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan rasa tanggung jawab untuk terus bekerja. Karyawan memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan moral atau etis. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

## **2.5 Kinerja Karyawan**

### 2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Ardiana et al (2010) dalam Wulantika et al (2018:172) kinerja adalah prestasi atau pencapaian seseorang sehubungan dengan tugas-tugasnya yang ditugaskan kepadanya. Dessler (2015:331) menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan sejauh

mana karyawan telah mencapai sasaran perusahaan secara keseluruhan. Menurut Kasmir (2016:182) kinerja karyawan adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja menurut Badriyah (2015:136) merupakan hasil yang dicapai karyawan menurut ukuran yang berlaku di perusahaan untuk pekerjaan yang dilakukan karyawan. Kemudian Sedarmayanti (2016:260) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Definisi yang lebih sederhana tentang kinerja menurut Robbins dan Coulter (2012) dalam Alwi (2017:74) yaitu “end result of an activity, that activity is hours of intense practise”. Edison (2017:188) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Lalu pengertian dijelaskan oleh Mangkunegara (2016:67) bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.5.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:189) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

### 1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

### 2. Pengetahuan

Merupakan pengetahuan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

### 3. Rencana Kerja

Merupakan rencana yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki oleh seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

### 5. Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

#### 8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh perusahaan.

#### 9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan seseorang suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat kerja yang berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana kerja yang nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja yang kondusif, sehingga sapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena dapat bekerja tanpa gangguan.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

## 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

## 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja.

### 2.5.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Bangun (2012:231) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Titisari (2014:78) menyebutkan terdapat dua hal yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja, antara lain :

#### 1. Job Related

Pengukuran kinerja harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan bekerja.

#### 2. Performance Standard

Adanya standar pelaksanaan pekerjaan. Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Agar pengukuran tersebut itu efektif, maka standar pengukuran hendaknya berhubungan dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur kinerja. Alat ukur yang baik sekurang-

kurangnya memenuhi dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat dengan reliabilitas tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten sedangkan alat ukur dengan validitas tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur.

#### 2.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Rivai dan Sagala (2013:551) menjelaskan mengenai manfaat dari adanya penilaian kinerja, yaitu :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
  - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan.
  - b. Umpan balik kinerja.
  - c. Menentukan transfer dan penugasan.
  - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi :
  - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
  - b. Pengakuan kinerja karyawan.
  - c. Pemutusan hubungan kerja.
  - d. Mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, meliputi :
  - a. Perencanaan SDM.
  - b. Menentukan kebutuhan pelatihan.
  - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan.
  - d. Evaluasi terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

#### 4. Dokumentasi, yang meliputi :

- a. Kriteria untuk validasi penelitian.
- b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM.
- c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### 2.5.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016:208) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu :

##### 1. Kualitas

Kinerja dapat diukur dengan dilakukan dengan melihat kualitas atau mutu dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain, kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

##### 2. Kuantitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kuantitas atau jumlah suatu pekerjaan yang dihasilkan karyawan melalui beberapa jumlah unit yang dihasilkan dalam sehari, atau berapa jumlah siklus kegiatan yang terselesaikan.

##### 3. Waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu, diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik. Hal ini berkaitan dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.

#### 4. Penekanan Biaya

Biaya yang dikeluarkan dalam setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas tersebut dilaksanakan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan dijadikan sebuah acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Penekanan biaya dapat dilakukan dengan penggunaan fasilitas kerja yang optimal. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan, maka akan terjadi pemborosan sehingga kinerja dinilai kurang baik.

#### 5. Pengawasan

Setiap aktivitas suatu pekerjaan memerlukan pengawasan agar tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan juga dilakukan dalam aktivitas karyawan selama jam kerja yang ditentukan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6. Hubungan antar Karyawan

Dalam hal ini kinerja diukur dengan apakah seseorang mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama dengan baik antar karyawan serta antar pimpinan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan landasan dari beberapa penelitian yang terdahulu, diantaranya adalah:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti ( Tahun )	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Teguh Afrianto (2016)	Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Komitmen Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bangka Belitung	Motivasi, Disiplin dan Komitmen Pegawai, Prestasi Kerja.	Motivasi kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Pegawai secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai
2.	Fajar H, I. G. A. S., & Ganesha (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Sikap Pegawai Mengenai Perubahan Di Balai Diklat Industri Kementrian Perindustrian Republik Indonesia	Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional, Sikap Pegawai.	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap sikap mengenai perubahan .

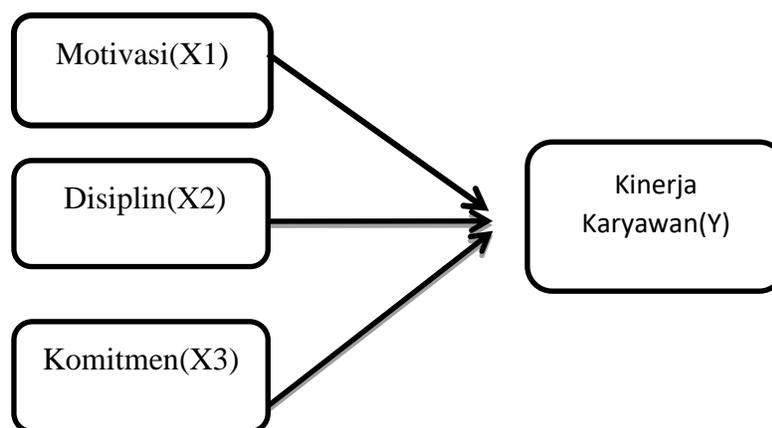
3.	Yani. L (2020)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tapak Tuan	Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai.	Terdapat Pengaruh Yang Signifikan Kompetensi, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.
4.	<i>Nurlaely M. dan Asri Laksmi Riani (2016)</i>	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi.	Disiplin Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi.	Terdapat pengaruh yang signifikan pada disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi
5.	Pangendaheng, Stefanny Angelica (2018)	Pengaruh Komunikasi Internal, Komitmen Organisaional Terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi Internal, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan.	Komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

6.	Suharto, Suyanto, Nedi Hendri (2019)		Komitmen organisasi dan Kinerja pekerja	Komitmen organisasi berdampak terhadap kinerja pekerja
----	--	--	---	--

## 2.7 Model Konseptual Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar 2.7 Pola Model Konseptual



KETERANGAN :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Motivasi

X2 = Disiplin

X3 = Komitmen

Penelitian ini memiliki satu variabel bebas (*independent variable*), dan satu variabel antara (*dependent variable*). Variabel bebas (*independent variable*) (X) yaitu Motivasi (X1), Disiplin (X2), Komitmen (X3). Sedangkan Kinerja Karyawan (Y) variabel terikat (*dependent variable*).

### **2.7.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Sumarni (2014) tentang Motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dari Kiki Cahaya Setiawan (2015) tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT Pusri Palembang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan level pelaksana di divisi operasi PT Pusri Palembang

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Motivasi berpengaruh positif dan significant terhadap kinerja karyawan.**

### **2.7.2 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan**

Tingkat disiplin yang tinggi harus dimiliki setiap karyawan, tujuannya agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini Karena semakin tinggi disiplin seorang karyawan maka semakin optimal juga kinerja yang akan dia berikan kepada perusahaan. Menurut Zubaidi & Surjanti (2019) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Diduga disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.3 Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi diartikan sebagai situasi ketika karyawan mendukung organisasi tertentu dan tujuannya serta keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota didalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini di karenakan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, semakin kuat pula hubungan emosional dengan perasaan menjadi bagian dari organisasi. Menurut Anggara & Ruslan (2021) hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3 : Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.4 Pengaruh Motivasi, Disiplin, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

H4 : Diduga motivasi kerja, disiplin kerja dan komitmen Organisasi secara bersamasama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.