

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian penelitian ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu disiplin kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar. Nawawi (2012:23) mengemukakan bahwasannya pengertian manajemen yaitu suatu proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan.

Sementara menurut Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8) bahwa manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut

Malayu S.P Hasibuan (2010:2) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Sumber daya manusia di dalam suatu instansi perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan pegawai dan kebutuhan instansi. Setelah terwujud kepuasan pegawai maka dengan mudah instansi dapat berjalan produktif. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar. John M. Ivancevich yang dikutip oleh Moekijat (2010:4) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu proses pencapaian tujuan

organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Sementara menurut Hani Handoko (2011:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2010:10), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen SDM memiliki beberapa fungsi, mulai dari pengadaan

sampai pemutusan hubungan kerja. Berikut fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2011:13) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan instansi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan

pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berikut pengertian disiplin kerja menurut para ahli. Henry Simamora (2012:610) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi.

Sementara menurut Bejo Siswanto (2013:291) menyatakan bahwasannya disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Sondang Siagian (2010:305) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya.

Berdasarkan uraian definisi diatas, menunjukan bahwa disiplin kerja merupakan praktek secara nyata dari para pegawai terhadap perangkat peraturan yang terdapat dalam suatu organisasi. Disiplin tidak hanya dalam bentuk ketaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh instansi, berdasarkan

pada hal tersebut diharapkan efektifitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

### **2.1.3.1 Tujuan Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri. Tujuan dilaksanakannya disiplin kerja, sebagai berikut :

a. Pembentukan sikap kendali diri yang positif

Instansi sangat mengharapkan para pegawainya memiliki sikap kendali diri yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.

b. Pengendalian kerja

Pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi, maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang diberlakukan oleh organisasi.

c. Perbaiki sikap

Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan pegawai.

Disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektifitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh instansi.

### **2.1.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Kedisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

#### **1. Disiplin preventif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh instansi.

#### **2. Disiplin korektif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada instansi.

#### **3. Disiplin progresif**

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.



Bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Henry Simamora (2012:611) ada 3 macam bentuk, yaitu:

1. Disiplin Manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
2. Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
3. Disiplin Diri, dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.

Sedangkan bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Veithzal Rivai (2011: 444) adalah sebagai berikut :

1. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu pegawai mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif Hak-hak Individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian, yaitu memiliki fokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### **2.1.3.3 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja**

Manajer harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Pegawai yang menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan

bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Veithzal Rivai (2011:833), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu :

a. Standar disiplin

Standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

1. Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen, berarti pegawai tersebut telah melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
3. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan standar disiplin

Pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### **2.1.3.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi, sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

Sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner menurut Agus Dharma (2008:403-407) dapat dilakukan dengan cara :

1. Pembicaraan informal

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau pegawai yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pembicaraan

usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi pegawai yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

## 2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah. Pegawai perlu didorong untuk mengemukakan alasan melakukan pelanggaran. Pemimpin perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap pegawai.

## 3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk pegawai yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran.

## 4. Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap pegawai yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir pegawai itu masih dapat diselamatkan.

## 5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima pegawai. Pendisiplinan ini berakibat timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada pegawai.

#### 6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika pegawai berpakaian rapi ditempat kerja dan pegawai menghasilkan jumlah serta kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh instansi. Bejo Siswanto (2013:291) berpendapat bahwa dimensi dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu :

##### 1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Indikatornya yaitu absensi dan tepat waktu.

#### 2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Indikatornya yaitu ketelitian dan perhitungan.

#### 3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Indikatornya yaitu mentaati peraturan dan tanggung jawab.

#### 4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Indikatornya yaitu kepatuhan dan kelancaran.

#### 5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai. Indikatornya yaitu suasana harmonis dan saling menghargai.

### **2.1.4 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap pegawai yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berhubungan dengan organisasi kesediaan bekerja keras sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi.

Komitmen organisasi sering dikaitkan dengan keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berikut merupakan beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Sementara menurut Steers dan Potter dalam Sopiah (2011:53) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan menurut Khaerul Umam (2010:259) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi merupakan rasa kepercayaan akan nilai-nilai organisasi, serta kesetiaan terhadap organisasi untuk berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi.

#### **2.1.4.1 Manfaat Komitmen Organisasi**

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

Pegawai yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervise terhadapnya. Supervise yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.



### 3. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

#### **2.1.4.2 Menciptakan Komitmen Organisasi**

Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi harus mengidentifikasi diri pegawai untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya serta untuk mendukung nilai-nilai, visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Mangkunegara (2012:176) menyatakan ada tiga pilar menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai :
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada

(apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :

- a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
- b. Kualitas kepemimpinan.
- c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

#### **2.1.4.3 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan menurut Luthans dalam Yuwono (2012:42), yaitu :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi, berkharisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan meberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

#### **2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam Sopiah (2011:82) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang pegawai yaitu :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah pegawai akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:182), menyatakan bahwa terdapat tiga macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

##### **1. Komitmen Afektif**

Komitmen Afektif (*affective commitment*), merupakan keterikatan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.

- a. Keinginan berkarir di organisasi.
- b. Rasa percaya terhadap organisasi
- c. Pengabdian kepada organisasi

##### **2. Komitmen Berkelanjutan**

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang tinggi akan bertahan di organisasi, bukan karena alasan emosional, tetapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi.

- a. Kecintaan pegawai kepada organisasi

- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
  - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
  - d. Keterikatan pegawai kepada pekerjaan
  - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini
3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan moral atau alasan etika.

- a. Kesetiaan terhadap organisasi
- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi

### **2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja instansi tersebut. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Berikut pengertian kinerja pegawai menurut para ahli. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Sementara menurut Gary Dessler dalam Eli Tanya (2009:42) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:50), menyatakan bahwa *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, penulis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam instansi untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang pegawai memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

#### **2.1.5.1 Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai**

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja instansi melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi instansi, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.5.2 Peningkatan Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2012:6), adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integrasi yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata



lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *intelegensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan *Emotional Quotient* (EQ).

## 2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang. Pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta pemacu motivasi.

### **2.1.5.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai merupakan upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai. Menurut Veithzal Rivai (2011:311) penilaian kinerja pegawai dapat berguna untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai.

2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan pegawai, pengakuan kinerja pegawai, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan instansi.
4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Berdasarkan peraturan kepala Badan Kepegawaian Negara nomor 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian kinerja pegawai PNS yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir, yang dititikberatkan pada sistem kinerja pegawainya. Penilaian kinerja pegawai PNS diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang diisyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati.

Penilaian kinerja pegawai PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Penilaian kinerja pegawai PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam 1 tahun (akhir desember tahun bersangkutan) yang terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan unsur perilaku kerja. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai yang

dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas jabatan PNS yang dinilai.

Dimensi dan indikator kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67), adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapihan, kemampuan dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana.

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

## 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikatornya yaitu kemandirian.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu akan sangat bermakna jika judul penelitian yang digunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat bersinggungan dengan penelitian yang hendak dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan oleh orang lain, sehingga penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru dan belum pernah diteliti oleh orang lain.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	

1.	Pengaruh motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pasuruan.  <b>Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2011)</b>	Disiplin Kerja  Kinerja Pegawai	Motivasi	Terdapat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pasuruan.
2.	Pengaruh disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Balikpapan.  <b>Suardi Yakub (2014)</b>	Disiplin Kerja  Kinerja Pegawai	Pendidikan dan Pelatihan	Disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Balikpapan.
3.	Pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kota Medan.  <b>Dian Wara Pingka (2013)</b>	Komitmen Organisasi  Kinerja Pegawai	Ketidakpastian Lingkungan	Komitmen organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kota Medan.
4.	Pengaruh Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada BKD Klaten.  <b>Arif Yunanto (2014)</b>	Komitmen Organisasi  Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan  Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klaten.
5.	Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padang.  <b>Lenny Hasan (2012)</b>	Disiplin Kerja  Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota

(Lanjutan Tabel 2.1)

				Padang.
6.	Pengaruh etos kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado. <b>Stella Timbuleng (2015)</b>	Disiplin Kerja  Komitmen Organisasi  Kinerja Pegawai	Etos Kerja	Secara simultan etos kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado.

(Sumber : Kutipan Data Jurnal)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

### 2.2.1 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku karyawan berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan instansi. Untuk mendapatkan disiplin kerja yang baik, pegawai harus taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja dan taat terhadap aturan lainnya di instansi.

Pentingnya peranan disiplin kerja dikemukakan oleh Musanef (2008:116) yang berpendapat bahwa: “Disiplin juga tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi

kerja, oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai-pegawainya. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan, oleh sebab itu perlu ditanamkan kepada setiap pegawai disiplin yang sebaik-baiknya”. Sedangkan menurut Singodimendjo dalam Edi Sutrisno (2011:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Hasil penelitian oleh Hernowo Narmodo dan M. Farid Wajdi (2011), mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pasuruan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Steers dalam Sopiah (2011:93) menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada instansi.

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:145) terbagi menjadi tiga yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Apabila pegawai memiliki komitmen afektif yang tinggi, maka pegawai

akan cenderung tetap bekerja di instansi dan juga akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk instansi, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan instansi. Para pegawai yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi (*because they have to*) dan para pegawai yang memiliki komitmen normatif yang kuat dikarenakan pegawai merasa bahwa mereka harus tinggal bersama (*because they fell that they have to*).

Hasil penelitian oleh Dian Wara Pingka (2013), mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kota Medan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Disiplin kerja sangat penting dalam perkembangan karakteristik kepribadian seperti tanggung jawab, percaya diri, ketekunan, dan kontrol diri. Disiplin dalam pengembangan karakteristik kepribadian sangat penting bagi para pegawai atau anggota organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan perilaku yang tepat dalam bekerja. Menurut Theo Haimann dalam Nawawi (2012:85) menyatakan bahwa disiplin dikatakan baik apabila pegawai atau anggota organisasi secara umum mengikuti aturan-aturan organisasi, dan dikatakan buruk apabila tidak mengikuti atau melanggar aturan-aturan tersebut.

Hubungan disiplin kerja dengan komitmen organisasi menurut Nawawi (2012:97) menyatakan bahwa keefektifan suatu organisasi hanya dapat



diwujudkan dengan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin kerja merupakan kondisi organisasi atau iklim kerja yang sangat penting dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Tanpa disiplin kerja akan sangat sulit mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga akan sulit pula dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian oleh Lenny Hasan (2012), mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Padang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

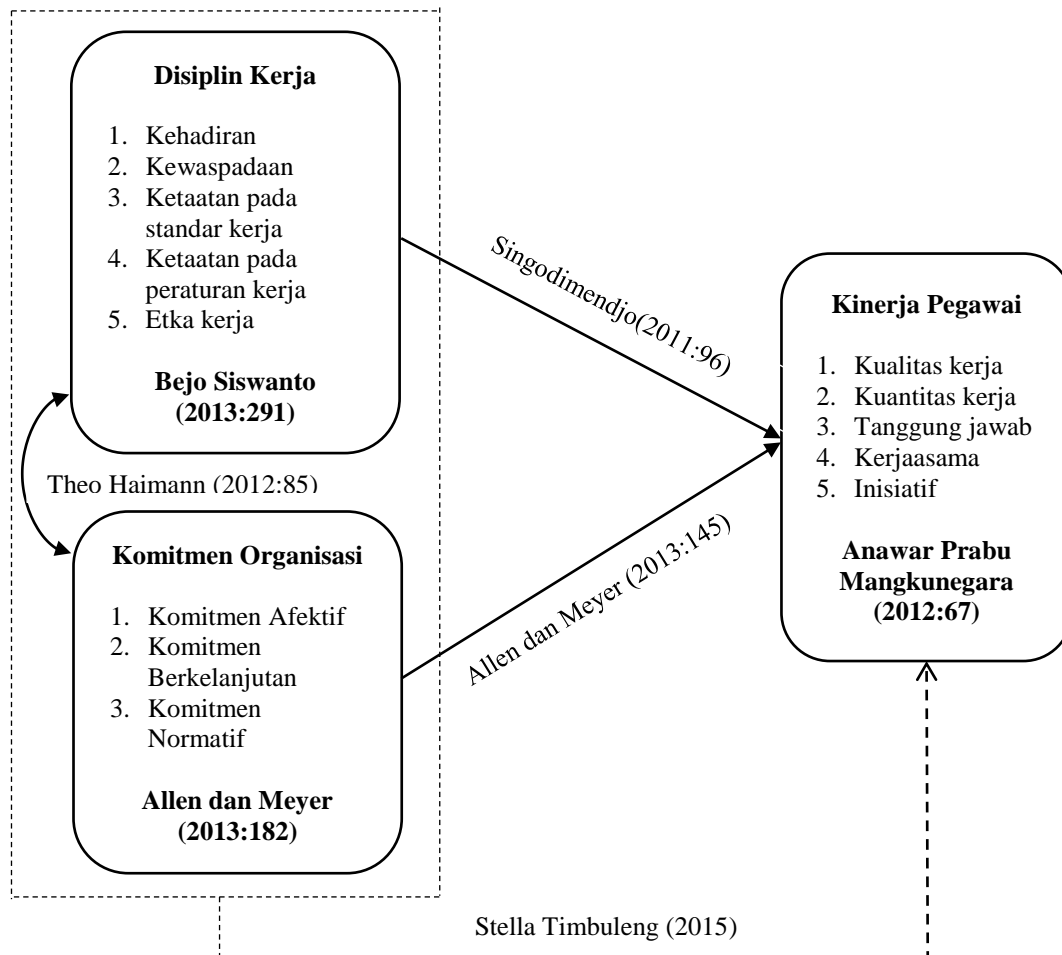
#### **2.2.4 Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja merupakan satu dari berbagai hal yang penting dalam suatu organisasi, dalam pencapaian segala tujuan suatu instansi tentunya dibutuhkan rasa kepedulian yang tinggi dari setiap pegawai yang bekerja terhadap pencapaian tujuan instansi. Disiplin pegawai yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat.

Begitu pula halnya dengan komitmen organisasi, selain disiplin kerja diatas komitmen terhadap organisasi juga sangat perlu untuk ditanamkan pada setiap pegawai agar para pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya kepada instansi dimana tempat dia bekerja, dengan memiliki komitmen terhadap

organisasi diharapkan para pegawai dapat mengenal dan terikat untuk tetap menjadi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta memiliki kebanggaan, rasa memiliki dan kesetiaan terhadap instansi dimana dia bekerja.

Hasil penelitian oleh Stella Timbuleng (2015), mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh etos kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa disiplin kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



**2.3 Hipotesis Penelitian** **Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi.
4. Terdapat pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.