

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

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

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Agar pengertian manajemen ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi manajemen diantaranya adalah :

##### **Pendapat Hasibuan (2012:1) :**

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan.”

**G.R Terry dalam Heru (2012) berpendapat bahwa :**

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

**Pendapat dari Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2014:8) :**

“Manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.”

**2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi dan perusahaan. Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia. Suatu perusahaan dikatakan unggul dengan pesaing lainnya apabila perusahaan tersebut dapat memanfaatkan setiap sumber daya yang dimiliki dengan baik, sehingga setiap tujuan yang di cita-citakan perusahaan dapat tercapai. Mengingat bahwa sumber daya terpenting suatu perusahaan atau organisasi adalah sumber daya manusia karena adanya orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada organisasi atau perusahaan, maka perusahaan harus mampu memanajemen sumber daya manusia yang dimilikinya mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pengarahan hingga pengawasan.

Untuk mengetahui cakupan manajemen sumber daya manusia, maka diperlukan beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia terlebih dahulu. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli di antaranya :

**Mathis & Jackson yang dialih bahasakan oleh Diana Angelica (2012:5) berpendapat :**

“Ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan”

**Selanjutnya dikemukakan oleh Bangun (2012:6) :**

“Suatu proses, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.”

**Budiyanto mengatakan (2013:47) :**

“Kombinasi kegiatan yang berdampak biaya atas adanya pengelolaan sumber daya manusia, tetapi dampak biaya tersebut tidak seharusnya dilihat sebagai biaya, Manajemen Sumber Daya Manusia memandang manusia dalam organisasi sebagai aset yang perlu di rawat, ditingkatkan kemampuan keterampilan dan menjaga komitmennya dalam bekerja, hal-hal tersebut akan berdampak pada peningkatan daya saing yang unggul (*competitive advantage*).“

Penulis menarik kesimpulan dari pengertian diatas bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### **2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah yang terjadi menurut Malayu Hasibuan (2014:14) sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*.
2. Menciptakan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *The right man the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitordengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

### **2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia secara umum di bedakan menjadi fungsi manajemen dan fungsi operasional. Menurut Hasibuan (2012:21)

menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

#### A. Fungsi Manajerial

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

##### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi.

##### 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

##### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## B. Fungsi Operasional

### 1. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### 4. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan

hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan lain-lain.

7. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

### **2.1.2 Komitmen Organisasi**

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari karyawan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan

organisasi mencerminkan dedikasi karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Komitmen Organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Berikut ini dikemukakan definisi Komitmen Organisasi dari para ahli, diantaranya :

#### **Allen dan Mayer dalam Darmawan (2013:169) :**

“Suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.”

#### **Serta menurut pendapat Wirawan (2013:713) :**

“Perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi dimana dirinya menjadi anggotanya.”

#### **Sementara pendapat Moorhead dan Griffin dialih bahasakan oleh Andri (2014) :**

“Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.”



**Pendapat Robbin dan Judge dialih bahasakan oleh Zelvia (2015) :**

“Suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak suatu organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Beberapa pengertian diatas menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi adalah keterlibatan karyawan pada organisasi tertentu dengan adanya keselarasan tujuan organisasi dengan individu, sehingga karyawan mempunyai keinginan untuk bertahan dan memberikan kontribusi pada organisasinya.

**2.1.2.2 Menciptakan Komitmen Organisasi**

Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi harus mengidentifikasi diri karyawan 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 organisasi, untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan :
  - 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. Hal tersebut dapat dimunculkan dengan cara :
    - a. Mengenal faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job description*).
    - b. Kualitas kepemimpinan.
    - c. Kemampuan dari manajer dan *supervisor* untuk mengenali bahwa komitmen bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atau wewenang serta memberikan kesempatan dan ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahlian.
  3. Pentingnya rasa memiliki

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

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dalam menciptakan komitmen pada organisasi harus adanya penanaman rasa memiliki terhadap pekerjaan dan menjadi bagian dari organisasi serta adanya kegairahan dalam diri terhadap pekerjaan untuk menciptakan adanya komitmen dalam setiap karyawan.

### **2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan pegawai dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169), 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

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Disiplin Kerja merupakan bagian dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan atau instansi mencapai hasil yang optimal.

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin baik kinerja yang dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah

sifat dan perilakunya. Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Berikut adalah pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya :

**Veithzal Rivai mengemukakan (2014:599) :**

“Suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berbeda.”

**Pendapat menurut Marwansyah (2014:410) :**

“Sebuah prosedur yang mendorong karyawan untuk mengawasi perilaku mereka sendiri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka.”

**Sedarmayanti berpendapat (2013:381) :**

“Disiplin adalah kondisi untuk melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan organisasi.”

**Serta menurut Sutrisno (2012:87) :**

“Sikap hormat terhadap peraturan perusahaan dan ketepatan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketepatan perusahaan.”

Beberapa pendapat diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Disiplin Kerja adalah standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan serta ketersediaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati

peraturan yang berlaku di lingkungan kerja, dan siap dihukum jika melanggar peraturan yang berlaku.

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

Disiplin kerja berlaku bagi semua karyawan yang ada didalam suatu organisasi atau suatu perusahaan, karena disiplin kerja sangat berpengaruh besar bagi kualitas kerja para karyawan di organisasi atau perusahaan. Setiap karyawan yang melanggar peraturan akan dikenakan sanksi hukuman yang setimpal dengan pelanggaran yang dilakukannya. Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diketahui oleh para karyawan agar para karyawan tidak melakukan tindakan pelanggaran kembali.

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2012:239) bentuk-bentuk disiplin kerja adalah sebagai berikut :

#### **1. Disiplin Preventif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

#### **2. Disiplin Korektif**

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

#### **3. Disiplin Progresif**

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

### 2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Kedisiplinan

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan saat bekerja yang dilakukan untuk perusahaan, menurut Sutrisno (2013:89) faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan diantaranya :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

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 sendiri, ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. 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.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. 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.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

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

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2014:603), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

- a. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, dan pemecatan.



### **2.1.3.5 Proses Disiplin Kerja**

Proses pelaksanaan disiplin kerja setiap karyawan di perusahaan harus memenuhi beberapa syarat serta perlu diperhatikan oleh pimpinan didalam membuat dan melaksanakan peraturan tersebut, menurut Marwansyah (2014:413) tindakan yang harus dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Segera, tindakan disiplin harus diberlakukan segera sesudah terjadinya pelanggaran.
2. Dengan peringatan, karyawan mendapatkan peringatan yang memadai agar mengetahui konsekuensi dari perilaku kerja yang diharapkan.
3. Konsisten, agar dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil.
4. Tidak bersifat pribadi, manajer tidak boleh membeda-bedakan bawahannya dalam penerapan tindakan disiplin.

### **2.1.3.6 Mengatur dan Mengelola Disiplin Kerja**

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila karyawan menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Para penyedia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Veithzal Rivai (2014:604), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar yaitu :

- a. Standar Disiplin

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

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

b. Penegakan Standar Disiplin

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

### **2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Menurut Veithzal Rivai (2014:599), dimensi dan indikator disiplin kerja meliputi :

1. Dimensi taat terhadap waktu
  - a. Jam masuk kerja
  - b. Jam istirahat
  - c. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
  - a. Cara berpakaian
  - b. Tingkah laku bekerja
  - c. Kepatuhan bekerja
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
  - a. Tanggung Jawab kerja
  - b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap aturan lainnya
  - a. Norma yang berlaku

#### **2.1.4 Kinerja**

Kinerja adalah hasil sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kegiatan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan berhasil atau tidaknya dapat dilakukan dengan menilai kegiatan sebelumnya

dengan suatu aktifitas penting yakni penilaian kinerja. Berikut merupakan pengertian kinerja menurut para ahli :

**Pendapat Irham Fahmi (2013:127) :**

“Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profitoriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.”

**Sedangkan menurut Rivai (2013:604) :**

“Suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang di proyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.”

**Moehersono berpendapat bahwa (2013:95) :**

“Sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.”

**Serta pendapat Bangun (2012:231) :**

“Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan.”

Menurut pengertian yang diungkapkan oleh para ahli diatas, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau tingkat keberhasilan seorang maupun sekelompok orang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan membandingkan suatu standar hasil kerja yang dapat ditunjukkan buktinya kepada perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.4.2 Pentingnya Kinerja**

Kinerja para karyawan sangat penting bagi keberlangsungan sebuah perusahaan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan, menurut Pasolong (2013:175) pentingnya kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Tercapainya tujuan organisasi yang tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan ataupun sebaliknya.
3. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
4. Untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu.
5. Untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

#### **2.1.4.3 Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja sangat bermanfaat kepada seluruh pihak dalam organisasi, baik itu karyawan, para manajer maupun pemilik perusahaan. Kinerja dapat memberikan keuntungan yang sangat besar apabila setiap pihak dapat memperhatikan kebutuhan dan karakteristik mereka masing-masing. Berikut ini

adalah keuntungan manajemen kinerja yang dapat didapatkan oleh masing-masing pihak tersebut :

Menurut Mangkunegara (2012) manfaat kinerja bukan hanya untuk organisasi, tapi juga manajer dan individu. Manfaat kinerja bagi organisasi antara lain :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian, dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
7. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
8. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

10. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
11. Sebagai dasar untuk untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian kinerja berikut :

1. Mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku.
2. Menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas.
3. Memperbaiki kinerja tim dan individual.
4. Mengusahakan penghargaan nonfinansial bagi staf.
5. Mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah.
6. Manajemen kinerja digunakan untuk pengembangan individu.
7. Mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim.
8. Mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu para pemimpin perusahaan harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para karyawan. 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, otoritas 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.



#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. Menurut Irham Fahmi (2013:127), mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja sebagai berikut :

##### **1. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

##### **2. Kuantitas Kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

##### **3. Tanggung Jawab**

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan

prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain :

- a. Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan

#### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain :

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kekompakan

#### 5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki sifat inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah kemampuan.

#### **2.1.4.6 Pengukuran Kinerja**

Penilaian hasil kerja dilakukan untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Menurut Garry Dessler dalam Panolong (2013:182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

Penerapan standar diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sesuai sasaran yang diharapkan sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil yang aktual dengan hasil yang diharapkan oleh karena itu adanya suatu standar yang baku merupakan tolak ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi.

#### **2.1.4.7 Metode untuk Menilai Kinerja**

Kinerja dapat dinilai dengan sejumlah metode. Kinerja seorang pegawai dapat dibandingkan dengan tugas yang terdapat dalam deskripsi pekerjaannya atau dibandingkan dengan kinerja oranglain dan dapat pula dinilai terhadap perilaku yang diharapkan yang harus ditentukan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2014:415), teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*), penilai memilih pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bertanda positif atau negatif.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*), merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode Pencatatan Prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluai berdasarkan informasi tersebut dengan cara turun langsung kelapangan.
8. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tulis, syaratnya tes tertulis harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).
9. Pendekatan Evaluasi Komparatif (*Comparative Evaluation Approach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

### 2.1.5 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, berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

**Tabel 2.1**

#### **Perbandingan Penelitian Terdahulu Yang Mendukung Penelitian**

| No | Nama Peneliti dan Judul Penelitian   | Hasil Penelitian   | Variabel                                  |   |
|----|--|--|---|---|
|    |  |  | Persamaan                                 | Perbedaan   |
| 1. | Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk<br><br><b>Dita Yulia (Vol. 3 No. 1 Tahun 2013)</b> | Hasil dari penelitian menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan | Komitmen Organisasi<br><br>Disiplin Kerja | <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>                       |
| 2. | Pengaruh Komitmen dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> Dinas Komunikasi dan   | Adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai                            | Komitmen                                  | Motivasi Kerja<br><br><i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> |

|    |   |   |   |                    |
|----|---|---|---|--------------------|
|    | Informatika Provinsi Jawa Barat<br><br><b>Teguh Setiaji (Vol. 5 No. 3 Tahun 2013)</b>   |   |   |                    |
| 3. | Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Grapari Telkomsel Cabang Batam<br><br><b>Widi Purnama (Vol. 3, No. 2 Tahun 2016)</b> | Hasil dari penelitian menyatakan bahwa Disiplin Kerja dan Komitmen Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | Disiplin Kerja<br><br>Komitmen Organisasi | Lingkungan Kerja   |
| 4. | Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perumnas Jakarta<br><br><b>Arina Nurandaini (Vol. 11, No. 1 Tahun 2014)</b>   | Adanya pengaruh positif yang signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan   | Komitmen Organisasional                   | Tidak Ada          |
| 5. | Pengaruh Kemampuan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi, Terhadap Kinerja Karyawan PT. Orela Shipyard<br><br><b>Nur Hamzah (Vol. 3, No. 2 Tahun 2015)</b>   | Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan                     | Komitmen Organisasi                       | Kemampuan Motivasi |
| 6. | Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plasindo Kota Semarang<br><br><b>Deos Sitorus (Vol. 2, No. 3 Tahun 2014)</b>                        | Adanya pengaruh positif antara Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan                                       | Disiplin Kerja<br><br>Komitmen Organisasi | Lingkungan Kerja   |

|     |  |  |   |   |
|-----|--|--|---|---|
| 7.  | Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang<br><br><b>Maulya Septiani (Vol. 40, No.2 Tahun 2016)</b>   | Dalam penelitian disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | Komitmen Organisasional<br><br>Disiplin Kerja | Tidak Ada   |
| 8.  | Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Adira Dinamika Multifinance Tbk Surabaya<br><br><b>Hanawati (Vol. 2, No. 5 Tahun 2016)</b>      | Adanya pengaruh positif antara Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  | Disiplin Kerja<br><br>Komitmen Organisasi     | Motivasi Kerja  |
| 9.  | Pengaruh Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar<br><br><b>Merry Restiana (Vol. 9 No. 1 Tahun 2013)</b> | Dalam penelitian disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | Komitmen Organisasi                           | Kepuasan Kerja  |
| 10. | Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, OCB, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Infomedia Nusantara Surabaya<br><br><b>Nur Aini (Vol.5 No. 9 Tahun 2016)</b>         | Hasil dari penelitian menyatakan bahwa Disiplin Kerja dan Komitmen Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja           | Komitmen Organisasi<br><br>Disiplin Kerja     | Motivasi<br><br><i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> |
| 11. | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja   | Dalam penelitian disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi dan   | Komitmen Organisasi<br><br>Disiplin Kerja     | Gaya Kepemimpinan<br><br>Kepuasan                                 |

|     |  |  |                     |  |
|-----|--|--|---------------------|--|
|     | Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i><br><br><b>Edi Setiawan (Vol. 17 No. 2 Tahun 2015)</b>  | Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja   |                     | Kerja                                    |
| 12. | <i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i><br><br><b>Muhammad Rizal (Vol. 3 No. 2 Tahun 2014)</b>   | Terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan                                 | Komitmen Organisasi | Kompensasi<br><br>Motivasi               |
| 13. | <i>The Effect of Career Development and Working Dicipline Toward Working Satisfaction And Employee Performance in The Regional Office of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi</i><br><br><b>(Muhammad Sofyan Vol. 5 No. 3 Tahun 2016)</b>                   | Hasil dari penelitian menyatakan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan            | Disiplin Kerja      | Pengembangan Karir<br><br>Kepuasan Kerja |
| 14. | <i>Effect of Leadership, Competency, and Work Dicipline on The Application of Total Quality Management and Employees Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospital in Jakarta</i><br><br><b>(Nurdin Barsit Vol. 3 No. 11 Tahun 2015)</b> | Dalam penelitian disimpulkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | Disiplin Kerja      | Kepemimpinan<br><br>Kompetensi           |
| 15. | <i>The Effect of Commitment, Competence, Work</i>  | Hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh  | Komitmen            | Kompetensi<br><br>Kepuasan               |



|     |  |   |   |                                    |
|-----|--|---|---|------------------------------------|
|     | <i>Satisfaction on Motivation and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java</i><br><br><b>(Margianto Vol. 3 No. 2 Tahun 2016)</b>   | yang signifikan antara Komitmen terhadap Kinerja Karyawan                                       |   | Kerja<br><br>Motivasi              |
| 16. | <i>The Effect of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transaction Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction, and Employees Performance</i><br><br><b>(Endang Vol. 5 No.4 Tahun 2013)</b> | Adanya pengaruh positif antara Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Komitmen Organisasi<br><br>Disiplin Kerja | Kepemimpinan<br><br>Kepuasan Kerja |

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas, adanya keterkaitan antara variabel-variabel yang digunakan, meskipun terdapat persamaan antara variabel-variabel yang diteliti, adapula perbedaan variabel seperti pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada variabel Komitmen Organisasi sebagai variabel X1, namun pada penelitian yang dilakukan oleh Hanawati (2016) variabel Motivasi yang menjadi variabel X1. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada variabel Kinerja Karyawan adalah sebagai variabel *intervening* namun pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Edi Setiawan (2015) variabel *intervening* adalah Kepuasan Kerja. Selain adanya perbedaan variabel yang diteliti, lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan peneliti terdahulu pun berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti berlokasi di Jalan Raya Kopo Sayati No. 45, Margahayu Bandung.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disintetiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka pemikiran memuat kerangka konseptual atau teoritis dari variabel-variabel yang diteliti. Menurut Dalam penelitian ini kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antar variabel Komitmen Organisasi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kinerja (Y). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori penelitian-penelitian terdahulu.

Setiap organisasi ataupun perusahaan, sumber daya manusia adalah asset yang sangat penting, sebab untuk merealisasikan tujuan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu dan mau bekerja secara maksimal untuk mendukung kelancaran proses organisasi berjalan dengan baik. Namun sumber daya manusia yang dimiliki bukanlah karyawan yang hanya sekedar bekerja tetapi perusahaan membutuhkan karyawan yang bekerja dengan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerja (Bangun, 2012). Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, etika kerja, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi, beban pekerjaan, lingkungan kerja, dan teknologi (Tohardi 2002, dalam Diah dan Eddy, 2015).

### **2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Komitmen organisasi merupakan suatu rasa keterikatan kuat antara karyawan dengan perusahaan untuk tetap mempertahankan keberadaannya dalam perusahaan tersebut.

Kemauan karyawan dapat mendorong usaha keras karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kebanggaan karyawan mencerminkan sikap kepuasan karyawan berada dalam perusahaan tersebut, dengan adanya rasa bangga ini muncul rasa ingin menjaga citra perusahaan sehingga memicu tindakan karyawan untuk terus berkinerja baik dan mencapai prestasi yang tinggi. Sedangkan kesetiaan karyawan berarti keinginan karyawan untuk bertahan didalam perusahaan, termasuk didalamnya adalah menjaga nama baik perusahaan, bersikap disiplin, dan menjaga ketertiban. Ketiga komponen ini mendorong karyawan untuk mencapai prestasi dalam pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan cepat tercapai.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Safitri Indriyani (2015) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Paradise Islind Furniture, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, selain itu Rita Taroreh dkk (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulutugu Cabang Kawangkoan, bahwa secara simultan maupun parsial

disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ada pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Dengan ditingkatkannya disiplin kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

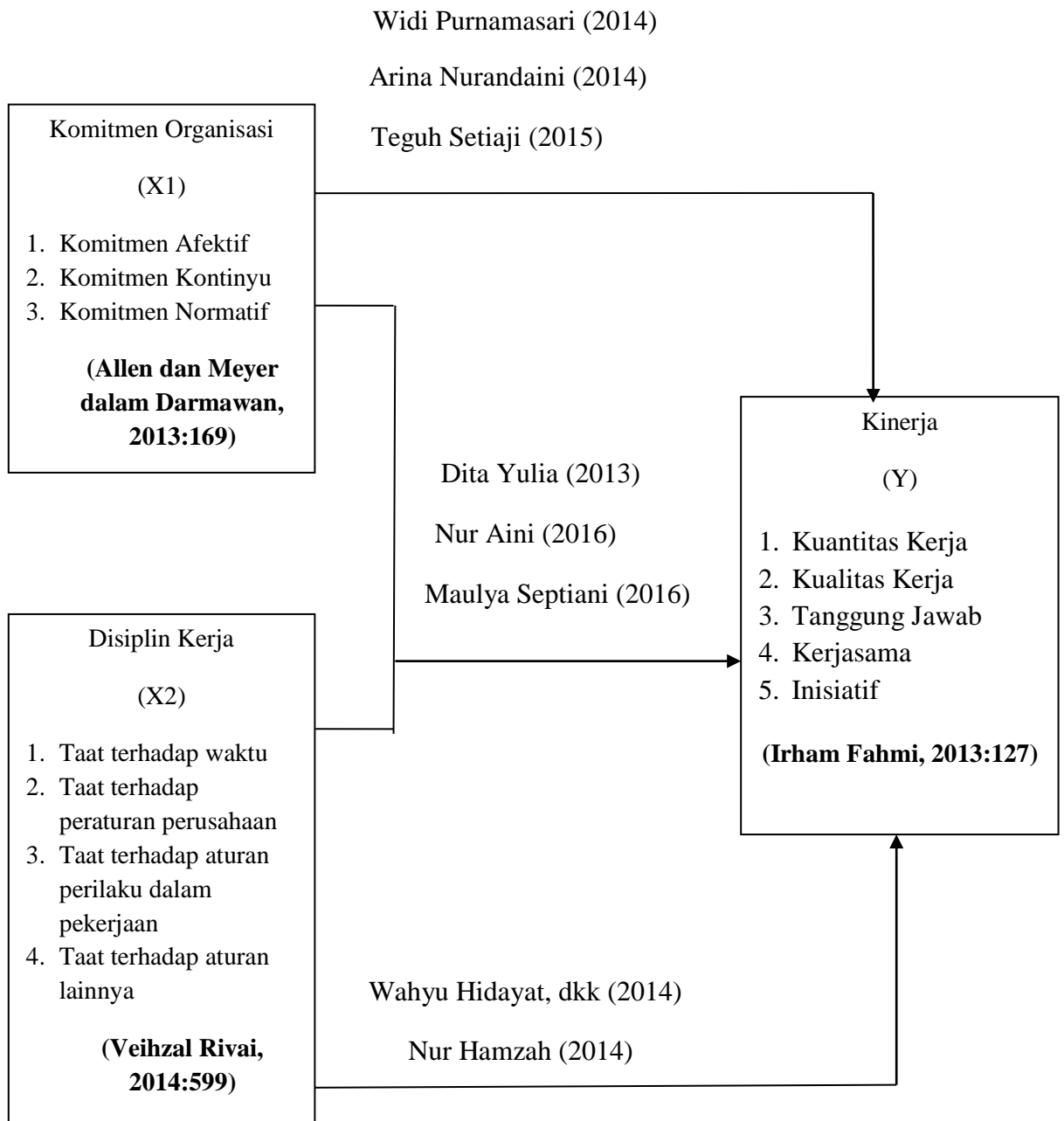
Begitu juga dengan Wahyu Hidayat dkk (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Fasilitas terhadap Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa Bumiputera Semarang, menyimpulkan bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana hasil uji korelasi menunjukkan hubungan antara keduanya kuat.

### **2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Maulya Septiani (2016) menyatakan bahwa semakin besar Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja akan sangat berpengaruh besar terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera Cabang Celaket Malang. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Widi Purnamasari (2015) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.4 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.1 berikut ini :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah kesimpulan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis membuat hipotesis bahwa terdapat pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di La Gardena Kopo Square Bandung. Adapun sub hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Hipotesis Simultan :

Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis Parsial :

1. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
2. Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.