

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, yaitu Motivasi kerja, Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau instansi untuk mencapai tujuan dari organisasi atau instansi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi atau instansi. Berikut definisi manajemen menurut beberapa ahli diantaranya :

Menurut Mary Parker Follet (dalam Handoko, 2014:8), mendefinisikan bahwa:

“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”.

Menurut G.R Terry (dalam Hasibuan, 2014:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Menurut John D. Millet (dalam Sukarna, 2011: 2)

“Management Is The Process Oif Directing And Facilitating The Work Of People In Formal Group To Achieve A Desired End.”

“Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisir dalam kelompok formil untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki”.

Dari beberapa pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang lain dalam suatu organisasi agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien sehingga mampu mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

a. *Planning* (Perencanaan)

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) mengemukakan tentang *Planning* sebagai berikut, yaitu :

“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to accieve desired result”.

“Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta - fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan - perkiraan atau asumsi – asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan

merumuskan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa ada hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas - tugas tertentu untuk masing - masing unit.

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011:38)

mengemukakan tentang *organizing* sebagai berikut, yaitu:

“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the indicating of the relative authority delegated to each respective activity.”

“Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam - macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang - orang (pegawai), terhadap kegiatan - kegiatan ini, penyediaan faktor - faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan menunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.”

c. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 82) mengatakan bahwa :

“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts”.

“Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha - usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan”.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Menurut George R. Terry (Sukarna, 2011: 110) mengemukakan bahwa *controlling*, yaitu:

“Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard”.

“Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan - perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran)”.

Pengawasan mempunyai perananan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen, mengingat mempunyai fungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kerja teratur tertib, terarah atau tidak. Dengan demikian *control* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasaran, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

2.1.1.2 Tingkatan Manajemen Dalam Organisasi

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Seperti halnya manajemen dapat ditemukan disemua organisasi, manajer juga ada disetiap organisasi. Dilihat dari tingkatan organisasi, manajemen dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

a. **Manajemen Puncak (*Top Management*)**

Manajer bertanggungjawab atas pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misalnya: Direktur, wakil

direktur, direktur utama. Keahlian yang dimiliki para manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkatan manajer dibawahnya.

b. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Misal: manajer wilayah, kepala divisi, direktur produk, manajer keuangan, manajer sumber daya manusia dan lain – lain.

c. Manajemen Bawah/Lini (*Low Management*)

Manajer bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga memiliki keahlian yaitu keahlian teknis, artinya keahlian yang mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus. Misal: supervisor/pengawas produksi, mandor, manajer departemen.

2.1.1.3 Peranan Manajemen

Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan. Berikut ini adalah peranan manajemen yang harus diperankan para Manajer menurut Mintzberg yaitu :

1. Peran Interpersonal

Yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, yang meliputi :

- a. (*Figurehead*) Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan.
- b. (*Leader*) Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan atau bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul.
- c. (*Liaison*) Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.

2. Peran Informasi

Adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi :

- a. (*Monitor*) Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung.
- b. (*Disseminator*) Penyebar : Menyebarkan informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi.
- c. (*Spoke person*) Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar.

3. Peran Pengambil Keputusan

Adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi :

- a. (*Entrepreneur*) Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja.
- b. (*Disturbance Handler*) Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul.

- c. (*Resource Allocator*) Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya.
- d. (*Negotiator*) Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.
<http://www.organisasi.org>

2.1.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia.

Istilah manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia. Selain itu Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen bisa sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis juga sebagai suatu kreatifitas pribadi yang disertai suatu keterampilan.

Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diantaranya :

Menurut French (dalam Gary Dessler, 2010:2)

“Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia

dari sebuah posisi manajerial, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal”.

Menurut Marwansyah (2014:3)

“Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi – fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan Sumber Daya Manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Menurut Darsono (2011:216)

“Suatu tindakan mengelola hubungan antar manusia dengan hubungan tugas untuk mencapai sasaran kerja dalam suatu organisasi”.

Dari beberapa teori diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang mengelola sumber daya manusia agar mampu berfikir dan bertindak sesuai dengan efektif dan efisien agar tujuan yang disepakati organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.1.1.5 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tugas – tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berikut beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

Fungsi Manajerial :

1. Perencanaan (*Planning*)

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

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

3. Pengarahan (*Directing*)

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 semua tugasnya dikerjakan dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan diadakan perbaikan, pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Fungsi Operasional :

1. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa

kini maupun masa depan.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil yang dimaksud adalah sesuai dengan prestasi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan layak diartikan memenuhi primernya serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

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

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

7. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.6 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2014:14):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi jabatan (*job description*), spesifikasi jabatan (*job specification*), syarat pekerjaan (*job requirement*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.7 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya : modal, bahan baku, dan prosedur. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoprasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran, seperti :

- a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini antara lain perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

- b. Sasaran fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti : pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan kecil sekalipun bisa jadi tidak memiliki departemen SDM, dan mereka yang memiliki departemen pun, kemungkinan mengalami kekurangan anggaran dalam jumlah besar dan jumlah staff yang tidak memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan suatu istilah yang merujuk pada kekuatan tarikan dan dorongan, yang akan menghasilkan kegigihan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan

orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Motivasi merupakan hal penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut berkeinginan untuk bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Menurut Siagian (2012) motivasi yang rendah dapat berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal. Oleh karena itu motivasi pada pegawai perlu ditingkatkan agar pegawai dapat melaksanakan kinerja yang terbaik dalam menjalankan tugas dan fungsi kerjanya.

Berikut adalah pengertian – pengertian Motivasi kerja menurut para ahli diantaranya :

David Mc. Clelland (dalam Edy Sutrisno, 2016: 128) menyatakan bahwa :

“Motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal”.

Sedangkan Veizthal Rivai (2011:837) mengemukakan bahwa :

“Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

Menurut Hasibuan (2012 :143) mengatakan bahwa :

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis mengartikan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan atau daya penggerak bagi seseorang agar mau bekerja secara produktif agar berhasil dalam mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia dalam melakukan pekerjaannya sehingga mencapai hasil yang baik.

2.1.2.2 Teori – Teori Motivasi

Menurut Bangun (2012:316-327) teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain , teori hierarki kebutuhan (*the hierarchy od needs theory*), teori dua faktor (*two factor theory*), dan teori X dan Y (*theories X and Y*) :

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Hasibuan (2012:152) mengemukakan teori Maslow (1943) yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo. Teori ini menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan (*needs*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Berdasarkan hal tersebut, Maslow (dalam Hasibuan 2012) membagi

kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy of needs*”, adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain :

- a. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat terendah atau paling dasar, antara lain, kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.
- c. Kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga image, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori Dua faktor (Federick Herzberg)

Federick Herzberg (1950) (dalam Hasibuan 2012:157), seorang professor ilmu jiwa pada Universitas di Cleveland, Ohio, mengemukakan Teori Motivasi Dua Faktor atau Herzberg's Two Factors Motivation Theory. Menurut Frederick

Herzberg (1996) (dalam Robbins 2008:218) ada dua jenis factor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1. Faktor – faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain :
 - a. Tanggung jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
 - b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.
 - c. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
 - d. Pencapaian (*Achievment*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
 - e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.
2. Faktor – faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain :
 - a. Kebijakan dan administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku yang berlaku dalam organisasi.
 - b. Kondisi kerja (*Working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
 - c. Gaji dan upah (*Wages and Salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.
 - d. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*), derajat kesesuaian yang

dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.

- e. Kualitas Supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan. (Michael dan Intan, 2010).

3. Teori X dan Y (Douglas Mc. Gregor)

Menurut Hasibuan (2012:160), Douglas Mc. Gregor adalah seorang psikolog sosial Amerika yang memimpin suatu varietas proyek riset dalam hal motivasi dan tingkah laku umum dari pada anggota organisasi. Mc. Gregor terkenal dengan teori X dan Y-nya, dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (Segi Manusiawi Perusahaan).

Afin Murty (2012) menyebutkan bahwa menurut Mc. Gregor, dalam berhubungan dengan karyawannya, manajer memiliki asumsi – asumsi yang digolongkan dalam teori X sebagai berikut :

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal.
4. Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua factor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Disamping teori X yang sepertinya hanya memandang seorang karyawan dari sisi negatifnya saja, ada pula teori Y yang dapat mengimbangi teori X teori Y terdiri atas empat asumsi, yaitu sebagai berikut :

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti

halnya istirahat atau bermain.

2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari dan bertanggung jawab.
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Motivasi Kerja

Mengacu pada teori dua faktor Frederick Herzberg (dalam Hasibuan, 2012) ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor ekstrinsik.

1. Faktor-Faktor Intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain:
 - a. Tanggung Jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
 - b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.
 - c. Pekerjaan Itu Sendiri (*The work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
 - d. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.
 - e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.

2. Faktor-Faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:
 - a. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
 - b. Kondisi kerja (*Working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
 - c. Gaji dan Upah (*Wages and Salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.
 - d. Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.
 - e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan. (Michael dan Intan, 2010: 25-26)

2.1.2.4 Jenis – Jenis Motivasi

Jenis – jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Maluyu S.P Hasibuan (2012:150), yaitu :

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan tentu akan meningkat.
2. Motivasi negative (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum.

Sementara itu Nawawi (2005: 359) membagi motivasi berdasarkan sumbernya, yaitu:

1. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
2. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

2.1.2.5 Metode – metode Motivasi

Motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2012: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas – fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin – mesin yang baik, ruang kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat.

2.1.2.6 Prinsip –Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:100) diantaranya yaitu :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan atau karyawan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang akan diinginkan

karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.2.7 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator di bagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland (dalam Malayu S.P Hasibuan, 2013:162), dimensi dan indikator motivasinya adalah :

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini dapat diukur dengan indikator yaitu :
 - a. Kreativitas pekerjaan
 - b. Tantangan Pekerjaan
 - c. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi Kebutuhan akan Afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator yaitu :
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di tempat bekerja
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
 - c. Hubungan dengan rekan kerja
 - d. Perasaan ikut serta
3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini dapat diukur oleh
 - a. Memiliki pengaruh bagi orang lain
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan
 - c. Keinginan untuk memerintah

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah 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.

Sutrisno (2016:292) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai – nilai organisasi.

Sedangkan Robbins (2008:100), menyatakan komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi.

Kemudian Meyer dan Allen (1997) (dalam Mustika, 2013:219) mendefinisikan komitmen keorganisasian sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan :

- a. Meyakinkan dan menerima tujuan (*goal*) dan nilai (*value*) yang dimiliki oleh organisasi
- b. Kesediaan untuk berusaha dengan sungguh – sungguh demi organisasi

- c. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya – upaya mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor – 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) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja /jabatan, dan lain – lain)
2. Karakteristik pekerjaan (umpan balik, identitas tugas, dan kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja)
3. Pengalaman kerja (keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya tentang organisasi)

Menurut Chusmir (2002:519) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen karyawan pada organisasi.

Menurut Amstrong (2001:183) bahwa terdapat tiga hal yang mempengaruhi komitmen, yaitu rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi.

2.1.3.3 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Pedoman khusus untuk mengimplementasikan system 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 mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideology, 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 memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

2.1.3.4 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 bias diterima oleh organisasi)
2. Adanya keterikatan atau kegiatan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
- a. Mengenali factor – factor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan
 - b. Kualitas kepemimpinan
 - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atau wewenang serta memberi kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
3. Pentingnya rasa memiliki
- Rasa memiliki akan 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 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.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (dalam Darmawan, 2013:169) mengemukakan tiga dimensi mengenai komitmen organisasi antara lain :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi.
 - a. Keinginan berkarir di organisasi
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi
 - c. Pengabdian kepada organisasi
2. Komitmen Kontinu atau berkelanjutan (*continuance commitment*), muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan – keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia membutuhkan organisasi tersebut.
 - a. Kecintaan pegawai kepada organisasi
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
 - d. Ketertarikan pegawai kepada pekerjaan
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), timbul dari nilai – nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang

memang seharusnya dilakukan. Jadi karyawan tersebut tinggal di organisasi itu karena dia merasa berkewajiban untuk itu.

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

Meyer dan Allen (dalam Ikhsan dan M Ishak, 2005) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Sementara itu karyawan dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normative yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

2.1.3.6 Aspek – Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2012:13) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

- a. Identifikasi

Identifikasi yang terwujud dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Sehingga akan

membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi.

Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

Disamping itu, karyawan merasakan diterima sebagai bagian utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama karena adanya rasa terikat dengan yang mereka ciptakan. Oleh Steers dikatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih

rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah.

c. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

2.1.3.7 Manfaat Komitmen

Komitmen dibentuk dengan berbagai strategi bukan berarti tidak ada manfaatnya, manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar – benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan

tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan adanya komitmen terhadap organisasi maka karyawan memiliki manfaat diantaranya ikhlas dan senang hati pada saat diri melibatkan pada pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan membangun bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bagian dari fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Disiplin kerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

Berikut adalah pengertian disiplin kerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

Menurut Rivai dan Sagala (dalam Sandra, 2013:825)

“Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan keasadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma social yang berlaku.”

Menurut Sutrisno (2012:87) menyatakan bahwa :

“ Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2013:381)

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

Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2012:86)

“Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma – norma peraturan yang berlaku disekitarnya”.

Dari beberapa pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap mentaati, mematuhi peraturan dan kesungguhan karyawan untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku serta bersedia untuk dihukum apabila melanggar peraturan yang berlaku.

2.1.4.2 Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja

Ada beberapa bentuk disiplin kerja, menurut A.A Anwar Mangkunegara (2011:129-130) bahwa ada tiga bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventatif

Disiplin preventatif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan

pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventatif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventatif merupakan suatu system yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian system yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam manyatakan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mengikuti dan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, mematuhi peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

3. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah suatu kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan berulang.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (dalam Edy Sutrisno, 2011:89) ada beberapa factor yang mempengaruhi disiplin karyawan yaitu :

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.

2.1.4.4 Pelanggaran Dalam Disiplin Kerja

Kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati para anggota organisasi tersebut. Menurut Gondokusumo (2003), ada beberapa perilaku yang mudah menimbulkan persoalan atau pelanggaran peraturan disiplin antara lain yaitu:

1. Terlalu banyak ngobrol dalam kerja.
2. Sikap terlalu santai atau masa bodoh.
3. Malas dan sedapat mungkin menghindari tugas.
4. Suka campur tangan dalam kerja orang lain akan tetapi kerja sendiri tidak beres.
5. Tidak suka dengan tugas sekarang, selalu bosan, gaji terlalu kecil, tentang pangkat kenapa tidak dinaikkan.
6. Berlagak sangat sibuk padahal kerja yang dilakukan cuman sedikit.
7. Tidak tahu sesuatu yang harus dilakukan dengan berusaha menyelimuti hal ini karena malu. (terjadi antara karyawan baru dan yang lama).
8. Sangat peka, tidak mampu membalas cemooh rekan kerja, rasa kurang percaya diri memandang semuanya salah kecuali dirinya sendiri.
9. Syarat kerja dirasa terlalu menekan, tidak memberi kelonggaran untuk sebentar-sebentar terlambat masuk atau sebentar-sebentar sakit.
10. Suka mengadu kepada pihak atasan, merasa hebat sekali karena pihak

atasan meladeninya dan berlagak terhadap sesama kawan sekerja sehingga membangkitkan sesama mereka rasa benci dan juga takut. Menurut Moekijat tujuan utama dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku sepatasnya ditempat kerja, dimana perilaku yang sepatasnya ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur berfungsi sama dengan peraturan undang – undang masyarakat. (Moekijat, 2002)

Marwansyah (2014:413), menyatakan terdapat beberapa tindakan disiplin yang harus memenuhi syarat diantaranya :

1. Segera, tindakan disiplin harus diberlakukan segera sesudah terjadinya pelanggaran
2. Dengan peringatan, karyawan harus 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 mebeda – bedakan bawahannya dalam penerapan tindakan disiplin.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Dimensi dan indikator dari disiplin kerja diatas penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Singodimendjo (dalam Sutrisno, 2012:94) yang meliputi:

1. Taat terhadap aturan waktu.
 - 1) Jam masuk kerja
 - 2) Jam pulang

- 3) Jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.
2. Taat terhadap peraturan organisasi dan instansi.
 - 1) Peraturan dasar tentang cara berpakaian.
 - 2) Bertingkah laku dalam pekerjaan.
 - 3) Kepatuhan bekerja
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.
 - a. Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan tugas.
 - b. Tanggung jawab dalam pekerjaan.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/instansi.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi suatu perusahaan maupun organisasi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik buruknya kinerja pegawai dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

Ada beberapa definisi mengenai kinerja yang dijelaskan oleh beberapa ahli, berikut adalah beberapa definisi kinerja :

Menurut Veitzhal Rivai (2014:406), menyatakan bahwa :

“Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu”

Menurut Mangkunegara (2011:67), Kinerja adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Bangun (2012:231) Kinerja adalah :

“Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan”.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja dari para ahli diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam periode waktu tertentu berdasarkan persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.

2.1.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (*ability*), dan factor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

1. Factor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realty (*knowledge + skill*). Pimpinan dan karyawan harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Factor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negative terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bias memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan karyawan.

2.1.5.3 Tujuan Evaluai Kinerja

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis (1996:342) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:197), bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Tujuan evaluasi kerja karyawan yang dimaksud antara lain;

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan

- pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
 6. *Staffing Proccess Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
 7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
 8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
 9. *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
 10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.5.4 Jenis – Jenis Kinerja

Moeheriono (2010:63) mengatakan bahawa ada beberapa jenis kinerja, yaitu :

1. Kinerja Operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administrative, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi

organisasi, termasuk didalamnya struktur administrative yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. Kinerja strategic, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategic, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi conth bagi perusahaan pesaingnya.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2011:67) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator, yaitu :

1. Dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dua indikator yaitu

- a. Kecepatan.
- b. Kemampuan.

2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu.

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

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator.

- a. Jalinan kerja sama.
- b. Kekompakan.

4. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggungjawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu.

- a. Hasil kerja.
- b. Mengambil keputusan.

5. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan indikator yaitu kemandirian dan evaluasi pekerjaan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut table perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian.

Table 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu Yang Mendukung Penelitian

No.	Penelitian, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Suzila Mat Salleh, dkk (2016) <i>The Influence Of Work Motivation On Organizational Commitment in the Workplace</i>	Meneliti tentang pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi	Tidak meneliti tentang pengaruh disiplin kerja dan kinerja	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2	Sandra Febrycco Darmawan (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta dampaknya pada Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah	Meneliti tentang pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja dan dampaknya pada Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang motivasi kerja	Hasil dari penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, serta disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3	Nur Hamzah (2015) Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Primatama Mulya Jaya (PMJ) Kabupaten Pasaman Barat	Meneliti tentang pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi kerja Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Tidak meneliti tentang motivasi dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Aulia Sofyan (2015) Pengaruh Keteladanan Kepemimpinan dan Penerapan Peraturan Terhadap Disiplin dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya	Meneliti tentang pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi	Penelitian menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5	Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2012) Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya Pada Kinerja Karyawan	Meneliti tentang pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi	Hasil penelitian menunjukan adanya pengaruh motivasi secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Serta disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Diah Indriani Suwondo, Eddy Madiono Sutanto (2015) Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Karyawan	Meneliti tentang hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti hubungan antara motivasi kerja dan komitmen organisasi	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

7	Yeni Rahmawati (2015) <i>Relationship Between Motivation and Organizational Commitment among Scout Volunteers in East Kalimantan</i>	Meneliti tentang hubungan Motivasi dengan Komitmen Organisasi	Tidak meneliti tentang hubungan komitmen organisasi terhadap disiplin dan kinerja pegawai	Dalam penelitian disimpulkan bahwa motivasi dengan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan.
8.	Anwar Prabu Mangkunegara dan Tinton Rumbungan Octorend (2015) <i>Effect of Work Discipline, Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia)</i>	Meneliti tentang pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi kerja pada Komitmen Organisasi	Tidak meneliti tentang pengaruh komitmen terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja	Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
9.	Umy Yoesana (2013) Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara	Meneliti tentang motivasi kerja dan disiplin kerja	Tidak meneliti tentang komitmen organisasi dan kinerja	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan disiplin kerja
10.	Maulya Septiani, Bambang Swasto Sunuharyo dan Arik Prasetya (2016) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)	Meneliti tentang pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan	Tidak meneliti tentang motivasi kerja	Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja begitupun disiplin kerja berpegaruh positif terhadap kinerja karyawan.
11.	Astri Lona Putri (2014) Hubungan Motivasi dengan Komitmen Organisasi (Kasus Pada Karyawan Pada PT. Sucofindo Cabang Dumai)	Meneliti tentang hubungan Motivasi dengan Komitmen Organisasi	Tidak meneliti tentang disiplin kerja dan kinerja	Variabel Motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi.

12.	Rachmita Nur Syafriana (2016) Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi pada pegawai badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) DIY)	Meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja	Tidak meneliti tentang kinerja	Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
13.	Fitria dan Syamsul Amar (2013) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset (DPPKA) Kabupaten Tanah Datar	Meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja	Tidak meneliti tentang kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin, serta komitmen berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.
14.	Priyono dkk (2016) <i>Influence of Motivation and Discipline on The Performance of Employee (Studies on, CV Eastren Star Home In Surabaya)</i>	Meneliti tentang pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti tentang komitmen organisasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Fajar Nofriansyah (2016) Hubungan Komitmen Organisasi dengan Disiplin Kerja Pada Karyawan Indonesia EximBank	Meneliti tentang hubungan komitmen organisasi dengan disiplin kerja	Tidak meneliti tentang motivasi kerja dan kinerja pegawai	Penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dari komitmen organisasi dengan disiplin kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat pada tabel 2.1, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan

penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel motivasi kerja, komitmen organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Namun tidak banyak yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Pada penelitian ini penulis menggunakan dimensi motivasi kerja menurut Mc. Clelland, komitmen organisasi menggunakan dimensi Allan Meyer, disiplin kerja menggunakan dimensi menurut Singodimedjo dan Kinerja menurut Mangkunegara. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif serta menggunakan metode analisis jalur, dimana pada penelitian ini disiplin kerja merupakan variabel intervening atau antara yang mempengaruhi secara tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2011:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting dalam penelitian. Dalam penelitian ini kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antar variabel Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Disiplin dan Kinerja. Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian – penelitian terdahulu.

Dalam 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 pekerjaan (Bangun, 2012), sedangkan menurut Mangkunegara (2009), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Martoyo (2010:152) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya, sedangkan pendapat lain menyatakan bahwa factor – factor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pendidikan, keterampilan, disiplin kerja, budaya, etika kerja, tingkat penghasilan, kesempatan berprestasi, beban pekerjaan, lingkungan kerja dan teknologi (Tohardi 2002, dalam Diah dan Eddy, 2015).

Faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja. Disiplin Kerja yaitu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memahami dan mentaati norma – norma peraturan yang berlaku disekitarnya, Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2012:86). Pegawai yang memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja

yang baik dan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dan sebaliknya jika pegawai kurang dalam melaksanakan disiplin kerja akan berpengaruh buruk pada perusahaan, dimana tujuan akan sulit untuk dicapai.

Disamping itu disiplin kerja juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai – nilai dalam tujuan organisasi, Allen & Meyyer (dalam Luthan, 2012 :249). Seorang pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki kesadaran diri untuk bekerja sesuai dengan aturan sehingga pegawai tersebut senantiasa menunjukkan kedisiplinan kerja yang tinggi.

Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2013 :143). Motivasi kerja sangat penting dalam upaya untuk menegakkan dan meningkatkan disiplin kerja para pegawai guna mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi kerja dapat mempengaruhi disiplin kerja, karena jika seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah ia cenderung akan bermalas – malasan dalam bekerja dan tidak mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan begitupun sebaliknya. Meningkatkan motivasi kerja pegawai sangat penting agar pegawai dapat memberikan hasil kerja yang optimal dan tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja dengan Komitmen Organisasi

Motivasi merupakan suatu dorongan atau daya penggerak bagi seseorang agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi kerja juga merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Motivasi kerja juga mengandung dua tujuan utama yaitu dari dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

Dalam organisasi sangat diperlukan untuk memberikan motivasi kepada para karyawannya. Dengan pemberian motivasi yang baik sehingga diharapkan akan menimbulkan komitmen yang tinggi dari karyawan pada organisasinya. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai – nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras, dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi.

Hubungan motivasi dengan komitmen organisasi telah diteliti sebelumnya oleh Astri Lona Putri (2014) dengan judul Hubungan Motivasi dengan Komitmen Organisasi studi kasus pada PT. Sucofindo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi, dimana hasil uji korelasi menunjukkan hubungan antar keduanya dalam kategori kuat. Kemudian Suzila dkk (2016) dalam penelitiannya yang berjudul *The Influence of work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace*, menyatakan

bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Dalam perusahaan karyawan harus memiliki motivasi yang tinggi dimana motivasi merupakan hal yang penting karena motivasi hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja keras untuk mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Motivasi pegawai yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan tingginya motivasi yang dimiliki oleh seseorang akan meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja. Dimana disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno, 2012). Disiplin kerja berfungsi untuk mengoreksi penampilan kerja agar peraturan kerja dapat diterapkan secara konsisten. Kedisiplinan suatu perusahaan atau organisasi dapat dikatakan baik jika sebagian besar karyawannya dapat mentaati peraturan – peraturan yang telah ditentukan.

Upaya untuk mendorong para pegawai untuk mematuhi peraturan – peraturan memerlukan strategi yang tepat yakni dengan meningkatkan motivasi terhadap para pegawainya. Mematuhi peraturan sendiri merupakan salah satu alat ukur dan pecerminan dari disiplin kerja. Robbin dalam Yoesana (2013) menyebutkan bahwa pengukuran motivasi kerja dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek salah satunya adalah mematuhi jam kerja. Disiplin sendiri

merupakan sikap taat dan patuh pada peraturan. Menurut Hasibuan dalam Yoesana (2013) tujuan motivasi diantaranya adalah untuk kestabilan dan menurunkan tingkat absensi dan mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas – tugasnya. Teori yang disebutkan menegaskan bahwa motivasi sangat berhubungan dengan disiplin kerja, dimana motivasi dapat meningkatkan disiplin kerja sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi. Faktor motivasi dalam meningkatkan disiplin kerja merupakan sesuatu yang sangat penting mengingat hasil kerja yang maksimal dari pegawai membawa dampak pada tercapainya tujuan organisasi.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Umy Yoesana dengan judul Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Muara Jawa Kabupaten Kutai Kartanegara menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat dengan disiplin kerja dan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Kemudian Aries dan Sigit (2012) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang, mengungkapkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Ipung Retnoningtyas dan Haryanto Fadholan (2008), dengan judul Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Disiplin, hasil penelitiannya menyatakan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin memiliki hubungan yang positif dan signifikan, dengan hasil korelasi dalam kategori kuat. Rachmita Nur Syafriana (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh

Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja berdasarkan penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja terhadap disiplin kerja. Berdasarkan uraian diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan disiplin kerja.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja

Sutrisno (2010:292) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai – nilai organisasi. Komitmen Organisasi yang kuat dalam organisasi atau perusahaan akan berdampak baik bagi peningkatan kinerja pegawai. Dengan adanya Komitmen Organisasi dalam organisasi atau perusahaan maka individu pegawai akan berusaha untuk mencapai tujuan dari perusahaan sesuai kepentingan perusahaan dan pegawai yang mempunyai komitmen yang rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja seperti kelambanan dalam bekerja.

Disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah komitmen organisasi. Minner mengutip dalam Fajar (2016) menjelaskan bahwa, disiplin kerja yang ditandai oleh tingginya ketidakhadiran pegawai dapat menurunkan produktivitas dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Pegawai yang kurang berkomitmen akan terlihat menarik diri dari organisasinya melalui ketidakhadiran dan turn-over (Mathius & Jackson dalam Fajar, 2016). Sebaliknya, anggota yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan memberikan sumbangan terhadap organisasi dalam hal stabilitas tenaga kerja (Steers & Mowday dalam Fajar, 2016). Adapun pendapat lain dari Sopiha (2011:166)

menyebutkan komitmen pegawai, baik yang tinggi maupun yang rendah akan berdampak pada (1) pegawai itu sendiri dan (2) organisasi. Lebih lanjut Sopiah menjelaskan bahwa pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas pegawai dll. Dampak dari pegawai yang memiliki komitmen organisasi rendah sulit untuk mengembangkan karir dalam organisasi. Dengan begitu sangat penting menanamkan suatu komitmen terhadap organisasi agar tercipta disiplin kerja yang tinggi sehingga semua tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maulya, Bambang dan Arik (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan studi kasus pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang, dengan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara komitmen organisasi terhadap disiplin kerja, dimana semakin tinggi rasa komitmen organisasi pada perusahaan semakin tinggi pula sikap disiplin kerja yang dimiliki karyawan kepada perusahaan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sandra Febrycco Darmawan (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Serta dampaknya pada Kinerja Karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, hasil dari penelitian menyebutkan bahwa adanya pengaruh komitmen organisasi secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Rachmita Nur Syafriana (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi

Terhadap Disiplin Kerja menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja sangat penting dalam upaya untuk menegakkan dan meningkatkan disiplin kerja para pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemudian motivasi pegawai yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan dalam Yoesana (2013) tujuan motivasi diantaranya adalah untuk kestabilan dan menurunkan tingkat absensi dan mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas – tugasnya.

Selain itu komitmen juga memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan maupun organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya yang muncul dari diri seseorang dalam keterlibatannya sebagai bagian dari organisasi. Menurut Mowday *et al.*, (dalam jurnal Rachmita 2016) pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen merupakan suatu bagian dari sebuah organisasi atau perusahaan, karena komitmen yang tertanam sejak awal para pegawai akan menumbuhkan disiplin kerja pegawainya. Teori yang disebutkan menegaskan bahwa motivasi dan komitmen organisasi sangat berhubungan dengan disiplin kerja, dimana motivasi dan komitmen organisasi dapat meningkatkan disiplin kerja sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fitria dan Syamsul Amar (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset (DPPKA) Kabupaten Tanah Datar terdapat pengaruh positif dan signifikan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Rachmita Nur Syafriana (2016) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi pada pegawai badan Perpustakaan dan Arsip Daerah (BPAD) DIY), menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antar motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin kerja.

2.2.5 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (dalam Nur Hamzah, 2015), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan pastinya menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang tinggi. Tanpa adanya prestasi kerja atau tingkat kinerja yang tinggi akan berakibat pada pekerjaan yang tidak terselesaikan oleh karyawan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Kinerja memiliki kaitan erat dengan disiplin kerja karyawan, karena kedisiplinan merupakan fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Hasibuan, dalam Aulya 2015). Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi

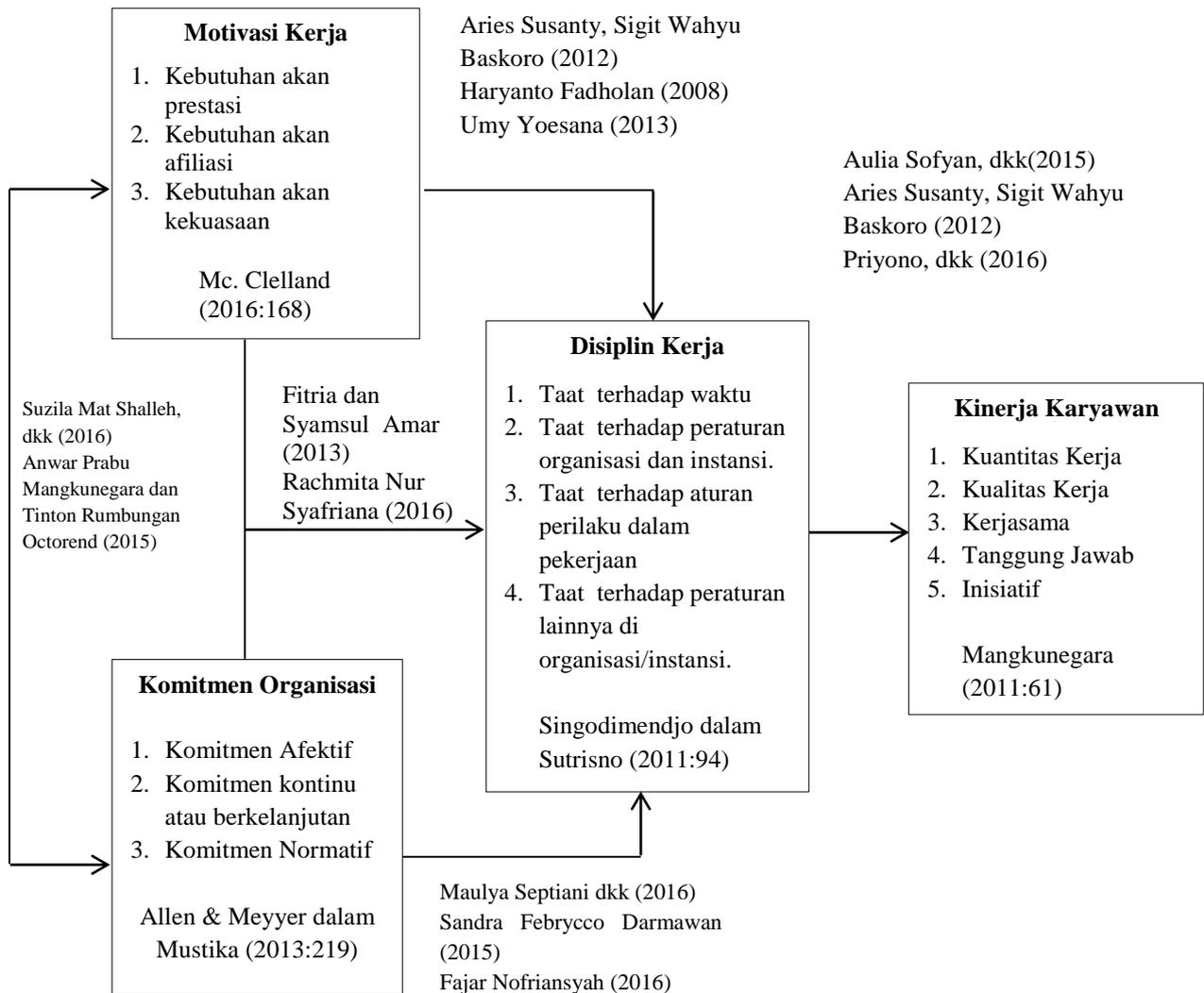
perusahaan mencapai hasil yang optimal. Manajer harus selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh factor kedisiplinan.

Didukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maulya, Bambang, dan Arik (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan studi kasus pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang, dengan hasil penelitian disiplin kerja pada karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Aulia Sofyan (2015) Pengaruh Keteladanan Kepemimpinan dan Penerapan Peraturan Terhadap Disiplin dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Aceh Jaya, yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Serta dalam penelitian Priyono, Marzuki, dan Yoyok (2016) dengan judul *Influence of Motivation and Discipline on The Performance of Employees studies on CV Eastern Star Home In Surabaya*, menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

2.2.6 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

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Parsial

- 1) Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja.
- 2) Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja.

3) Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh dari Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja.