

## **BAB II**

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

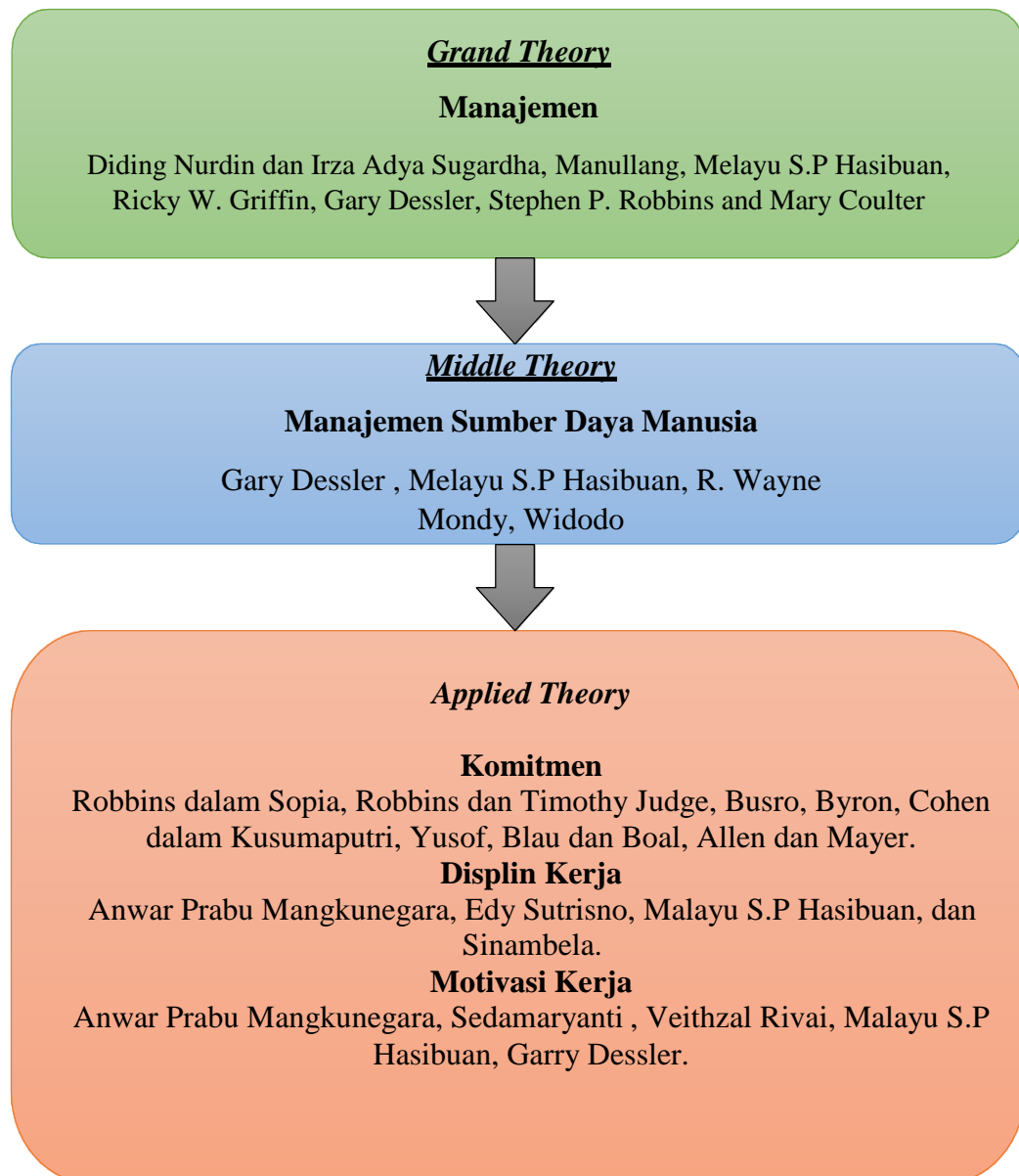
#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan segala bahan bacaan atau teori-teori relevan yang menjadi referensi dalam penelitian. Dalam penentuan teori-teori yang digunakan sebelumnya peneliti akan menentukan terlebih dahulu mana *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*.

*Grand theory* adalah sekumpulan teori makro yang menjadi dasar dalam lahirnya teori-teori selanjutnya dalam level yang berbeda. *Grand theory* ini masuk pada level makro yang artinya berbicara tentang struktur dan tidak berbicara tentang fenomena mikro. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen.

*Middle theory* adalah teori yang berada pada level mezo atau menengah, yang dimana fokus kajiannya adalah makro dan mikro. *Middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia.

*Applied theory* adalah teori yang yang berada pada level mikro dan siap untuk diaplikasikan dan konseptualisasi. *Applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari *employee engagement*, *self efficacy* dan kinerja karyawan. Untuk lebih jelas digambarkan pada gambar 2.1 berikut ini :



**Gambar 2.1 Grand Theory, Middle Theori, dan Applied Theory**

### 2.1.1 Manajemen

Istilah manajemen memiliki banyak definisi. Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasia, penghargaan dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen yaitu suatu proses rancangan seseorang untuk dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi untuk dapat memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Menurut bahasa, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu “manage” yang mempunyai arti mengelola, mengurus, mengendalikan dan memimpin. Definisi manajemen secara umum dapat diartikan dengan proses dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara bekerjasama dengan orang-orang sumber daya yang dimiliki organisasi.

Menurut Kristiawan dalam jurnal Diding Nurdin, Irza Adya Sugardha, (2019) menjelaskan bahwa manajemen yaitu ilmu dan seni untuk mengatur, mengendalikan dan mengkomunikasikan dalam pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2018:9) manajemen yaitu ilmu dan seni untuk bisa mengatur manfaat sumber daya manusia dan sumber lainnya secara baik dan benar untuk bisa mencapai tujuan bersama.

Menurut Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2018:39) menyatakan bahwa :

*“Management is coordination that involves the organization and supervises the activities of other so that it can be completed in an efficient and effective manner”*

Menurut Gary Dessler, (2019:4) menyatakan bahwa :

*“Management is a process of training, assessing and compensating employees to be able to take care of their cooperation, their health, safety and matters related to justice”*

Menurut Ricky W. Griffin yang dikutip dalam buku Subekhi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan,

pengorganisasian, pengordinasian dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut M. Manullang yang dikutip dalam buku R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan bersama.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mengurus, mengatur melaksanakan dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan maksud dan tujuannya. Proses manajemen dilakukan untuk mencapai tujuan dari organisasi itu sendiri dengan cara bekerja dalam team. Keberadaan manajemen dalam suatu perusahaan sangatlah diperlukan dengan harapan daya guna dan juga hasil guna dapat ditingkatkan. Berikut ini pengertian manajemen menurut beberapa ahli adalah:

Menurut Terry (2018:9) Manajemen merupakan sebuah kegiatan yang pelaksanaannya disebut manajing dan orang yang melakukannya disebut manajer. Individu yang menjadi manajer menangani tugas-tugas baru yang seluruhnya bersifat manajerial yang penting diantaranya adalah menghentikan kecenderungan untuk melaksanakan segala sesuatunya seorang diri saja. Tugas-tugas operasional dilaksanakan melalui upaya-upaya kelompok anggotanya.

Berdasarkan pendapat Abdullah (2019:2) Manajemen adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya

organisasi (*man, money, material, machine, and method*) secara efektif dan efisien. Selain itu, pendapat yang dikemukakan oleh Nickelas, MC dalam Suhardi (2018:23) Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Menurut Yan Hanif Jawangga (2019:16) Fungsi-fungsi manajemen yaitu:

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

Perencanaan adalah merencanakan atau menyusun rencana dan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa perencanaan yang tidak matang, suatu kegiatan tidak akan berjalan baik.

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

Fungsi pengorganisasian adalah fungsi manajemen dalam pembagian tugas dan kegiatan besar menjadi kecil untuk dibagikan pada para anggota perusahaan. pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan, sumber daya yang dimiliki, dan aspek utama dalam pengorganisasian adalah departementalisasi dan pembagian kerja.

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

Pengarahan merupakan tindakan yang dilakukan agar semua anggota berusaha untuk mencapai cita-cita perusahaan. Dalam fungsi ini manajemen adalah untuk

meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja para anggota secara optimal dalam mencapai cita-cita perusahaan.

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

Manajemen untuk menilai kinerja para anggota sesuai dengan standar yang telah dibuat kemudian melakukan perubahan dan perbaikan jika terdapat hasil penilaian yang kurang baik.

### 2.1.1.3 Pentingnya Manajemen

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab.

Pada dasarnya manajemen itu penting, sebab:

- a. Pekerjaan itu berat dan sulit untuk dikerjakan sendiri, sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab dalam penyelesaiannya.
- b. Perusahaan akan dapat berhasil baik, jika manajemen diterapkan dengan baik.
- c. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
- d. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan-pemborosan.
- e. Manajemen menetapkan tujuan dan usaha untuk mewujudkan dengan memanfaatkan 6M dalam proses manajemen tersebut.
- f. Manajemen perlu untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- g. Manajemen mengakibatkan pencapaian tujuan secara teratur.

- h. Manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan.
- i. Manajemen selalu dibutuhkan dalam setiap kerja sama sekelompok orang.

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

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan dengan adanya permasalahan dalam ruang lingkup, tenaga kerja, manajer dan pegawai. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk aktivitas organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai. Suatu perusahaan akan menjadi sukses apabila dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik. Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi : perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen manusia sangat penting untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Definisi manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan yang dapat dicapai melalui orang lain yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai kontribusi yang amat sangat besar terhadap perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia perusahaan tidak akan mencapai tujuannya.

Berikut manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:9) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur jalannya proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara baik dan benar untuk mencapai tujuan bersama. Peranan manajemen begitu luas untuk suatu perusahaan yang berakibat adanya perhatian penting terhadap faktor sumber daya manusia dalam perusahaan.

Menurut R.Wayne Mondy, (2019:4) definisi manajemen yaitu, “Human resource management is the use of human resources with the aim of achieving organizational goals” Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Gary Dessler (2019:3) menyatakan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia yaitu : “Manajemen sumber daya manusia yaitu proses untuk memperoleh, pelatihan, penilaian dan kompensasi karyawan untuk mengurus relasi terhadap tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”

Menurut Widodo (2018:2) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia yaitu proses yang menyatukan evaluasi terhadap kebutuhan SDM, untuk mendapatkan orang-orang dalam memenuhi kebutuhan tersebut dan mengoptimalkan hasil dari penggunaan sumber daya yang tepat agar sesuai dengan kebutuhan organisasi” Dari beberapa definisi di atas bahwa definisi manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh suatu tujuan dalam suatu organisasi dengan pemanfaatan sumber daya manusia dengan mencapai tujuan bersama.

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

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya



tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen, oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar dalam pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (human resources planning), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Schuler dan Huber dalam Malayu S.P Hasibuan (2018:16) Ruang lingkup msdm relatif lebih luas dengan peningkatan visi sejauh bidang-bidang berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)
2. Analisis Pekerjaan
3. Evaluasi Pekerjaan
4. Perekrutan dan Seleksi
5. Penilaian Kinerja
6. Pelatihan dan Pengembangan
7. Kompensasi Karyawan
8. Motivasi Karyawan

9. Kesejahteraan Karyawan
10. Hubungan Industri
11. Pengembangan Organisasi
12. Pengembangan Karir
13. Desain Pekerjaan
14. Sistem Manajemen Kinerja
15. Bantuan Karyawan
16. Hubungan Tenaga Kerja
17. Penelitian dan Sistem Informasi SDM dan Audit
18. Perencanaan Suksesi
19. Kualitas Kehidupan Kerja
20. Kesejahteraan Karyawan.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edy Sutrisno (2018:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan yang akan membantu manajer mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin baik prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan atau sampai kepada hukuman terhadap karyawan yang tidak bisa merubah sifat dan perilakunya terhadap peraturan yang berlaku didalam perusahaan.

Sehingga seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik jika karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan kepadanya. Dengan disiplin kerja yang tinggi pada saat melakukan tugasnya dengan adanya pengawasan dari atasan ataupun ketika tidak ada yang mengawasinya, maka karyawan akan tetap melakukan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang berlaku.

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila

peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Menurut Singodimedjo dan Edy Sutrisno (2018:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Menurut Gary Dessler (2019:468) menyatakan : *“Discipline is necessary when employee violates a rule. The purpose of discipline is to encourage employees to behave sensibly at work (where sensible means adhering to rules and regulations).”*

Selain itu pengertian disiplin kerja menurut Afandi (2018:12) adalah “Disiplin kerja merupakan suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan dan ketertiban.”

Dari beberapa pendapat diatas maka penulis memahami bahwa disiplin adalah sikap atau perilaku karyawan atas kesadaran dirinya untuk mentaati peraturan yang berlaku dan dibuat oleh manajemen atau organisasi, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja.

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

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

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 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara dan Sinambela (2018:336) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu :

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

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan berdisiplin

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

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

#### 2.2.3.4 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Simamora dan Sinambela (2018:339) menyatakan bahwa "tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi".

Menurut Siswanto (2020:340) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.

2. Tujuan khusus disiplin kerja Tujuan khusus antara lain:

- a. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan
- e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo dan Edy Sutrisno (2018:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
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 dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah 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. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan. Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang

karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **2.1.3.5 Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo dan Edy Sutrisno (2018:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.



4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam organisasi dan sebagainya. Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan.

Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak (Edy Sutrisno, 2018:94).

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Edy Sutrisno (2018:94) disiplin kerja dibagi dalam tiga dimensi di antaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:194) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal, serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh- sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, seperti berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Sebaliknya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin) maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil maka kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk

berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Seorang manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat lebih efektif dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

#### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka karyawan akan semakin takut

melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

#### **2.1.4 Komitmen**

Komitmen, merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, merupakan aspek perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah seorang pegawai yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen**

Komitmen, merupakan istilah lain dari komitmen organisasional, merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2018:86). (Mowday dalam Sopiah, 2018:23) mengungkapkan bahwa komitmen adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.

Komitmen merupakan dimensi perilaku yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen adalah suatu keadaan seorang karyawan yang memihak organisasi tertentu, serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. (Busro 2018:14).

Komitmen memiliki dua komponen penting, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak terhadap suatu perkara. Sikap berkaitan dengan identifikasi, keterlibatan dan kesetiaan, sedangkan kehendak bergantung pada keadaan untuk bertindak dalam kesediaan menampilkan usaha (Yusof, 2018:6). Komitmen merupakan karakteristik personal yaitu dapat diandalkan dan dapat dipercaya (Byron, 2019:12).

Cohen dalam Kusumaputri (2020:24) mendefinisikan bahwa komitmen adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi. Sedangkan Best (dalam Kusumaputri, 2020:26) mengatakan bahwa individu-individu yang berkomitmen untuk melakukan aksi-aksi atau perilaku khusus yang dilandasi oleh keyakinan moral dari pada keuntungan pribadi.

Blau dan Boal dalam Sopiah (2018:6) menyebutkan bahwa komitmen sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Sedangkan Stephen P. Robbins dalam Sopiah (2018:8) mendefinisikan komitmen sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. (Miller dan Lee dalam Kusumaputri, 2020:28) mendefinisikan komitmen adalah suatu keadaan dari anggota organisasi yang terikat aktivitas dan keyakinannya, adapun fungsinya untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi. (Lincoln dalam Sopiah, 2018:11), menyatakan bahwa komitmen mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi.

Baron dan Armstrong (2019:7), mengatakan bahwa komitmen adalah tentang mengenal pasti tujuan dan nilai organisasi, keinginan menjadi milik organisasi dan kesanggupan untuk berusaha menjadi milik organisasi. Baron dan Armstrong juga menjelaskan bahwa komitmen dapat memastikan organisasi itu dilihat sebagai “tempat yang hebat untuk bekerja”, lalu menjadikannya “pemimpin pilihan”. Hal serupa juga diungkapkan Steers dan Poeter (1983) yang mengatakan bahwa komitmen mencangkup kesamaan nilai dan tujuan antara individu dan perusahaan, keterlibatan anggota dan juga loyalitas dari anggota.

Berdasarkan serangkaian pengertian tentang komitmen di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan sikap atau perilaku karyawan yang berkaitan dengan keinginan kuat seorang anggota organisasi/ karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi, serta mendukung dan menjalankan tujuan organisasi atau perusahaan secara penuh suka rela, serta komitmen lebih dari sekedar kesetiaan, namun lebih kepada keintiman atau ikatan batin anggota terhadap organisasinya.

#### **2.1.4.2 Aspek-Aspek Komitmen**

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2018:88), mengungkapkan bahwa terdapat tiga aspek yang mencirikan komitmen, antara lain:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Aspek ini, merupakan perasaan emosional dan keyakinan-keyakinan dari anggota/ karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan, rasa ikut sebagai bagian dari organisasi, dan rasa keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi, serta anggota memiliki kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi. Menurut Allen dan Mayer (2018:20) pada aspek komitmen afektif dapat menimbulkan rasa keintiman sebagai keluarga terhadap sebuah organisasi, dan keterlibatan karyawan pada pekerjaan lebih mendalam dan konsisten.

Kesamaan tujuan atau nilai-nilai dari seorang karyawan dengan perusahaan akan menumbuhkan kerelaan karyawan dengan mengalokasikan suatu hal demi

tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif mempunyai anggapan bahwa organisasi akan memberikan keamanan dan kenyamanan, karena karyawan memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan atau organisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat yang diungkapkan oleh Srimulyani (2019:12), mengatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa lebih dekat dengan organisasi tempat karyawan itu berada, sehingga karyawan akan termotivasi dan memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Aspek ini, berkaitan dengan nilai ekonomis yang didapat seorang karyawan, yang berarti bahwa seseorang memilih bertahan pada suatu perusahaan karena mendapat keuntungan-keuntungan tertentu, dibandingkan karyawan tersebut keluar atau berpindah ke perusahaan lain. Pada aspek ini, terbentuk karena imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dirasa cukup. Pada aspek ini alasan seorang karyawan bertahan karena karyawan tersebut merasa membutuhkan imbalan dari perusahaan.

Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan memilih untuk tetap tinggal, dan mempertahankan hubungannya dengan perusahaan/ organisasi. Hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki kebutuhan secara ekonomis. Karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang rendah dapat berdampak pada kurangnya motivasi dalam bekerja, kondisi tersebut dapat terjadi bila karyawan merasa hasil yang diterima kurang sesuai dengan dirinya (Srimulyani, 2019:12). Komitmen berkelanjutan merupakan keadaan karyawan yang memerlukan (*need*) untuk melakukan sesuatu pada perusahaan (Allen dan Mayer, 2018:20).



### 3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Aspek ini, berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Pada aspek ini, komitmen terbentuk dari perasaan karyawan yang merasa berkewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap bertahan lebih dari orang lain (Greenberg dalam Kurniawan, 2018:12).

Karyawan yang berada pada aspek ini, akan mempertahankan hubungannya dengan organisasi dan memberikan usaha-usaha secara maksimal guna kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen normatif merasa lebih bertanggung jawab untuk melakukan hal tersebut dibandingkan orang lain. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Srimulyani (2019:12) yang mengungkapkan bahwa karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya, rekan kerjanya, ataupun pada manajemennya, hal tersebut terjadi karena karyawan memiliki rasa kewajiban untuk membalas apa yang telah organisasi berikan kepada dirinya, sehingga memberikan loyalitas yang tinggi pada perusahaan atau organisasi.

Selain aspek-aspek yang diungkapkan di atas terdapat pendapat yang senada, Allen dan Mayer (2018:20) juga mengungkapkan 3 aspek komitmen, antara lain:

#### 1. *Affective comitment*

Pada aspek ini, merupakan aspek dasar dari komitmen seorang individu, karyawan/anggota ingin tetap bertahan atau tetap menjadi anggota, karena memiliki ikatan emosional dan kesamaan tujuan dengan perusahaan. Pada aspek ini karyawan sangat bergantung dengan kesesuaian nilai-nilai dan tujuan

perusahaan dengan prinsip dan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan tersebut, apabila terjadi perubahan terhadap tujuan-tujuan perusahaan akan berdampak langsung terhadap karyawan tersebut. Hal itu dikarenakan karyawan akan kembali mencari kesesuaian antara nilai-nilai perusahaan dengan prinsip-prinsip yang dianut olehnya, jika dalam hal ini terdapat kesesuaian maka keinginan untuk tetap bertahan akan terjaga. Namun bila dalam hal ini tidak terdapat kesesuaian, maka karyawan akan berpikir untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Komitmen afektif merupakan suatu kecenderungan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi yang dilakukan secara konsisten, dan merasa investasi yang dikumpulkan akan hilang bila kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan dihentikan (Becker dalam Allen dan Meyer, 2018:22).

## 2. *Continuance comitment*

Aspek ini, muncul karena masalah ekonomis, hal tersebut dapat dilihat bila seorang karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi untuk mendapatkan gaji atau untuk memperoleh keuntungan-keuntungan lainnya, dan karyawan tidak dapat menemukan alternatif pekerjaan lain. Tingkat *continuance comitment* dalam perkembangannya sangat berhubungan dengan ketersediaan pilihan pekerjaan, yang akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, hal tersebut menandakan bahwa rendahnya tingkat *Continuance comitment* (Allen dan Mayer, 2018:22).

## 3. *Normative comitment*

Aspek ini, muncul karena kesadaran diri dari seorang karyawan, bahwa pilihan untuk bertahan dan tetap menjadi anggota organisasi memang merupakan suatu

kewajiban yang harus dilakukan, bila karyawan tersebut memilih meninggalkan perusahaan, maka pilihannya bertentangan dengan yang seharusnya dan pendapat umum. Komitmen normatif dapat berkembang dari tekanan-tekanan yang dirasakan oleh seorang karyawan, pada proses adaptasi dan sosialisasi ketika karyawan tersebut dalam posisi sebagai karyawan baru (Wiener dalam Meyer dan Allen, 2018:22).

Dari kedua paparan tentang aspek komitmen di atas, terlihat adanya kesamaan makna antar aspek dari masing-masing tokoh, dan saling terkait antara aspek satu dengan aspek yang lainnya. Pada kesimpulannya aspek dari komitmen menurut kedua tokoh tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

Pada penelitian ini, agar lebih spesifik peneliti akan mengambil aspek–aspek komitmen dari Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2018:89), yaitu; Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) Komitmen normatif (*normative commitment*). Alasan peneliti mengambil aspek tersebut sebagai aspek penelitian karena aspek–aspek yang diungkapkan Robbins dan Judge merupakan aspek yang lebih baru dan merupakan pengembangan dari aspek aspek sebelumnya.

#### **2.1.4.3 Dimensi-Dimensi Komitmen**

Dalam mengukur variabel komitmen organisasi terdapat beberapa dimensi dan indikator yang mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Berikut adalah yang menjadi dimensi dan indikator

komitmen organisasi yang dikemukakan Jason A. Colquitt (2019:65) ada 3 dimensi komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi.

Indikator dari dimensi komitmen afektif yaitu:

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

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan 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. Indikator dari dimensi komitmen berkelanjutan yaitu:

- a. Kecintaan karyawan kepada organisasi
- b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
- c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi
- d. Keterikatan karyawan kepada pekerjaan
- e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan suatu keharusan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena alasan kewajiban atau alasan etika. Indikator dari dimensi komitmen normatif yaitu:

- a. Kesetiaan terhadap organisasi

- b. Kebahagiaan dalam bekerja
- c. Kebanggaan bekerja pada organisasi
- d. Merasa malu untuk meninggalkan organisasi

Berdasarkan pemaparan di atas seseorang dikatakan memiliki komitmen organisasi dapat dikenali dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

#### **2.1.4.4 Indikator Komitmen**

Busro (2018:14) menerangkan komitmen kerja dapat diukur dengan indikator indikator sebagai berikut;

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif tercermin dalam perilaku anggota terhadap organisasinya, seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi, serta anggota memiliki kebanggaan menjadi bagian dari suatu organisasi.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan kemungkinan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena individu dibayar atau diberi gaji tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari kantor dan instansi akan menghancurkan keluarganya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normative adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang akan bertahan dengan seseorang yang

memberi kerja karena individu merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan sulit bila individu pergi.

Kusumaputri (2020:28) menyebutkan ada tiga indikator untuk mengukur tinggi rendahnya komitmen kerja anggota organisasi, yaitu:

1. Identifikasi dengan organisasi

Yaitu penerimaan organisasi dimana ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai nampak melalui sikap menyetujui kebijakan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta rasa kebanggaan menjadi bahagian organisasi.

2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab

Pegawai agar memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Kehangatan

Afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Akbar, 2018:65) komitmen kerja dalam organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

1. Tahap kerelaan

Yang disebut tahap kerelaan berpusat pada kesediaan anggota menerima pengaruh dari yang lainnya untuk mendapatkan keuntungan dari seseorang melalui sistem pengupahan atau promosi. Pada tahap ini sikap dan perilaku diadopsi bukan karena keyakinan yang berusaha disosialisasikan, tetapi

hanya untuk mendapatkan imbalan tertentu yang akan diberikan perusahaan.

## 2. Tahap identifikasi

Tahap identifikasi terjadi ketika anggota menerima pengaruh dari yang lain dalam rangka mempertahankan hubungan yang memuaskan diri dengan organisasi. Anggota merasa bangga menjadi bagian organisasi, individu menghargai peran yang dimiliki dalam organisasi sebagai bagian dari identitas dirimseseorang sebagai pegawai dimana pegawai akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

## 3. Tahap internalisasi

Tahap internalisasi berperan ketika anggota menemukan nilai-nilai organisasi yang secara intrinsik menguatkan dan kongruen dengan nilai-nilai personal individu. Komitmen organisasi ditahap ini didasarkan pada dimensi yang lebih afektif.

Dari teori-teori diatas yang telah disebutkan diatas, maka penulis mengambil dari teori Busro (2018:15) bahwa indikator dari komitmen pegawai mencakup Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif.

### **2.1.4.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen**

Kusumaputri (2020:30) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu:

#### 1) Faktor-faktor terkait pekerjaan (*job related factors*)

Merupakan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan

mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

2) Kesempatan para anggota (*employee oportunities*)

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen karyawan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

3) Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen yang dimilikinya. Selain itu peran gender juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasinya, namun peran gender ini tidak semata-mata hanya perbedaan gender saja namun juga dengan jenis pekerjaan yang diberikan dan keyakinan terhadap kemampuan yang dimilikinya, Bandura (2019:6) mengatakan bahwa karakteristik individu dapat dipengaruhi oleh kekuatan *self-efficacy masingmasing* individu. Karakteristik individu sendiri sangat bergantung pada *self-efficacy*. Hal tersebut senada dengan pendapat Yusril, dkk (2018:6) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* merupakan indikasi dalam mengoptimalkan kemampuan dan faktor personal yang ada pada individu dalam meningkatkan komitmen individu tersebut. *Self-efficacy* yang kuat dari seorang karyawan akan membentuk kepercayaan diri seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.



#### 4) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dll.

#### 5) Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen yang tinggi.

#### 6) Struktur organisasi

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

#### 7) Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

Dari faktor yang telah diungkapkan Kusumaputri tersebut, karakteristik individu menjadi faktor yang tidak kalah penting dengan faktor-faktor yang lainnya,

karakter individu sendiri merupakan hal yang melekat dalam individu. Karakteristik individu dapat berkembang dengan baik bila individu tersebut memiliki *self-efficacy*. *Self-efficacy* akan menumbuhkan rasa keyakinan diri atas kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Bandura, 2019:6).

Karyawan yang mampu menumbuhkan rasa percaya diri atas kemampuannya (*self-efficacy*) dalam dirinya akan mampu bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan menjadikan dirinya berdaya (Mulyadi, 2018:9). Pendapat sama juga diungkapkan oleh Locke (dalam Suseno, 2019:15) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* yang tinggi akan menumbuhkan rasa percaya diri pada kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi memiliki dampak seperti semakin besarnya usaha individu tersebut memperoleh keberhasilan di tempat kerja, serta mampu mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan di tempat kerja dan hal tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap terbentuknya komitmen (Agarwal dan Mishra, 2019:7).

### **2.1.5 Motivasi Kerja**

Agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi yang tepat bagi pegawainya. Hal ini tentu saja tidaklah mudah untuk dilakukan karena setiap pegawainya mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mampu memahami dan mengetahui bagaimana memenuhi kebutuhan pegawainya agar semangat dan kinerjanya dapat meningkat.

#### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk berusaha keras mencapai atau mendapatkan apa yang ingin dicapai. Seseorang

yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif, atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Selain itu terdapat beberapa pandangan para ahli mengenai definisi motivasi kerja, yaitu sebagai berikut : *Motivation as a process that causes individual intensity, direction, and persistence to achieve a goal.* (Stephen P. Robbins, 2018:202) “Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arahan, dan usaha terus menerus dari individu untuk pencapaian tujuan” Menurut Afandi (2018:23) pengertian motivasi dari sisi individual adalah : “Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”.

Motivasi 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 (Malayu S.P Hasibuan, 2018:143).

Berdasarkan pada definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang mendorong dan menggerakkan seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan efisien, bekerja secara berhasil, dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai.

### **2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi kerja menurut Malayu. P. Malayu S.P Hasibuan (2018:146) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.1.5.3 Asas-asas Motivasi Kerja**

Asas-asas dalam motivasi kerja menurut Malayu S.P Malayu S.P Hasibuan (2018:146) mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan dan perhatian timbal balik yang akan diuraikan di bawah ini :

#### **1. Asas Mengikutsertakan**

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka yang mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

## 2. Asas Komunikasi

Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata “Saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi”. Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerjanya.

## 3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya. Dalam memberikan pengakuan/ pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan/ pujian itu semakin besar.

## 4. Asas Wewenang yang Diberikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa

karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik. Misalnya dengan mengatakan “ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya”. Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/ gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

#### 5. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikkan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

#### **2.1.5.4 Teknik-teknik Motivasi Kerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:78) ada beberapa teknik untuk memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut :

##### 1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis.
  - b. Kebutuhan rasa aman.
  - c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki.
  - d. Kebutuhan harga diri.
  - e. Kebutuhan aktualisasi diri.
2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis.

Teknik ini dirumuskan dalam “AIDDAS”.

A = Attention (perhatian)

I = Interest (minat)

D = Desire (hasrat)

D = Decision (keputusan)

A = Action (aksi/ tindakan)

S = Satisfaction (kepuasan)

Pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minatnya, maka tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

#### **2.1.5.5 Teori-teori Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini penulismenggunakan teori dari Malayu S.P Hasibuan (2018:152) yang mengatakan bahwa teori-teori motivasi diklasifikasikan/ dikelompokkan atas :

## 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*).

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs*-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

### a. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/ barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.



Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

b. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Menurut Maslow manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki, Seperti terlihat pada Gambar 2.1 di bawah ini :



**Gambar 2.2 Hirarki Kebutuhan Maslow**

Sumber : Teori Motivasi Dengan Ancangan Hirarki Kebutuhan Manusia Penulis: Abraham H. Maslow.

i. *Physiological Needs*

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

ii. *Safety and Security Needs*

Safety and Security Needs adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatandalam melaksanakan pekerjaan.

iii. *Affiliation or Acceptance Needs*

Affiliation or Acceptance Needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

iv. *Esteem or Status Needs*

Esteem or Status Needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

v. *Self Actualization*

Self Actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/ luar biasa.

c. *Herzberg's Two Faktor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factors. Maintenance factors (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan (job content) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

d. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X (*teori tradisional*) ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Menurut teori Y (teori demokratik) ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

e. Mc. Clelland's *Achievement Motivation Theory*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah sebagai berikut :

i. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

ii. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasadirinya penting (*sense of importance*).
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

iii. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari

manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

f. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungannya bekerja, yaitu seperti :

- i. Upah yang adil dan layak.
- ii. Kesempatan untuk maju/ promosi.
- iii. Pengakuan sebagai individu.
- iv. Keamanan kerja.
- v. Tempat kerja yang baik.
- vi. Penerimaan oleh kelompok.
- vii. Perlakuan yang wajar.
- viii. Pengakuan atas prestasi.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*).

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Yang termasuk kedalam teori motivasi proses adalah sebagai berikut:

a. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu :

i. Harapan (*expectancy*)

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.

ii. Nilai (*valence*)

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabattertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

iii. Pertautan (*instrumentality*)

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b. Teori keadilan (*equaty theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerjaseseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka/ tidak suka (*like or dislike*).

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut :

- a. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari McClelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2018:162), mengemukakan bahwa motivasi dibagi menjadi tiga dimensi di antaranya :

1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)
  - a. Mengembangkan kreatifitas.
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
  - c. Dorongan untuk mencapai target kerja.
  - d. Keberanian dalam mengambil resiko.
  - e. Tanggung jawab terhadap pekerjaan.
2. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
  - e. Dorongan bekerja sama.
  - f. Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja.

3. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.
  - c. Dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai konflik peran dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut :

**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Prabowo R. Hery (2021)  Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah”  Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi.No. 50 / Th. Xxviii / April 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengaruh komitmen organisasi disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebagai variable mediasi kinerja positif dan signifikan	Variabel penelitian	Waktu dan objek penelitian
2	Komaludin Ade., (2016)  Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan	Hasil penelitian diketahui disiplin kerja, komitmen organisasi,	Variabel penelitian	Waktu dan objek penelitian



No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soekardjo Kota Tasikmalaya</p> <p>Jurnal Ekonomi Manajemen Volume 2 Nomor 2 (November 2016) 91-104</p>	<p>kompensasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pegawai</p>		
3	<p>Holau Bhova Lyca Saputra., (2019)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Palembang Bari</p> <p>Jurnal Ekonomi Manajemen. Volume 1 Nomor 2 (Januari 2019) 91-104.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengaruh komitmen organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja positif dan signifikan</p>	<p>Variabel penelitian</p>	<p>Waktu dan objek penelitian</p>
4	<p>Jufrizen Jufrizen (2021)</p> <p>Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja</p> <p>Vol. 7 No. 1 (2021): Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja positif dan signifikan</p>	<p>Variabel penelitian</p>	<p>Waktu dan objek penelitian</p>
5	<p>Zainul Mohammad (2019)</p> <p>Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin</p> <p>Jurnal Maksipreneur   Vol. 8 No. 2   Juni 2019   Hal. 191 – 206</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional positif dan signifikan</p>	<p>Variabel penelitian</p>	<p>Waktu dan objek penelitian</p>
6	<p>Riyadi Nugroho (2016)</p> <p>Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Disiplin Kerja Prajurit Di Satuan Kerja KRI X Armada RI Kawasan Timur</p>	<p>Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) variabel kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja; (2) variabel kompensasi</p>	<p>Variabel Penelitian</p>	<p>Waktu dan objek penelitian</p>

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Vol 1 No 01	berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja; (3) variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja		
7	Anggrainy (2018)  Pengaruh Fasilitas Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Implikasinya Pada Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Provinsi Aceh. Jurnal Magister Manajemen Vol 2 No 1	Hasil penelitian membuktikan bahwa fasilitas kerja, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian
8	Riani Asri Laksmi., (2016)  Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi.  Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 18, No. 1, Juni 2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kompetensi terhadap komitmen organisasi, positif dan signifikan	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian
9	Rumoning Muhammad Harunan ., (2018)  Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat Di Rsud Kabupaten Asmat.  Jurnal Emba Vol.6 No.2 April 2018, Hal. 958 - 967	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengaruh lingkungan kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan pengaruh disiplin kerja dan stress kerja terhadap komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian
10	Maryam Siti., (2017)  Konflik Peran Ganda, Disiplin Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat Pada Rsud Gunung Jati Kota Cirebon.  Jurnal Logika, Vol Xix No 1 April 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung konflik peran ganda, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja perawat pada Rumah	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Sakit Umum Gunung Jati Kota Cirebon		
11	Sinaga Elida Putri., (2021)  Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja dan , Komitmen Organisasional Terhadap Motivasi kerja sebagai variabel intervening Kinerja Pegawai Negeri Sipil di RSUD Embung Fatimah Batam.  Jurnal Manajemen Vol. 9 No. 2 ( Nov. 2021 ) Eq. Issn : 2503-1546	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan komitmen organisasional dan stress kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di RSUD Embung Fatimah Batam	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian
12	Hadiyanti Sofia Ulfa Eka., (2020)  Pengaruh Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Di Pt.Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda.  Borneo Student Research Eissn: 2721-5727, Vol 1 No 3, 2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara Komitmen Kerja Karyawan (X) Terhadap Motivasi Kerja (Y) pada PT.Harmoni Mitrs Utama Cabang Samarinda.	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian
13	Muh. Yusuf Qamaruddin,( 2021)  Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pagawai Aparat Sipil Negara (Asn)  Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia Jenius. Vol. 5, No. 1, September 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pariwisata dan Dinas Tenaga Kerja baik secara parsial maupun secara simultan.	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian
14	Yanuar Muhammad Rizki., (2022)  Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Cv Sumber Rejeki.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen : Volume 11, Nomor 10, Oktober 2022	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.		
15	Iqbal Muhammad., (2020)  Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Upt Puskesmas Kecamatan Ambalawi.  Economy Deposit Journal Volume 2 No. 1, Juni 2020	Hasil penelitian menunjukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT Puskesmas Kecamatan Ambalawi	Variabel Penelitian	Waktu dan objek penelitian

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka

pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara komitmen pegawai dan disiplin kerja dengan motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengaruh Komitmen Terhadap Motivasi Kerja**

Semakin tinggi komitmen yang dimiliki oleh pegawai maka motivasi kerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, jika tingkat komitmen yang dimiliki pegawai rendah maka motivasi kerja pegawai semakin lemah. Kesimpulan ini dengan demikian dapat mendukung sejumlah konsep teoritis dan empiris yang pernah dinyatakan sebelumnya bahwa komitmen yang tinggi dari anggota organisasi berkorelasi positif dengan tingginya motivasi dan meningkatnya kinerja (Quest dalam Soekidjan 2019). Sesuai dengan hasil penelitian Probo et al (2018) juga menegaskan bahwa Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Demikian pula menurut Lyons et al (1993) dalam Prihantoro (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional untuk terus bekerja menjadi bagian dari suatu organisasi akan meningkat apabila didukung adanya motivasi yang tinggi dari karyawan yang terkait dengan pekerjaannya. Penelitian tersebut didukung oleh Burton et al (2018) yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan

positif terhadap komitmen yang diukur melalui tiga dimensi dari komitmen, yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment*. Jae (2018) menunjukkan bahwa motivasi karyawan sangat efektif untuk meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja karyawan dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi). Dengan demikian maka implikasi yang bisa dilakukan oleh pimpinan agar komitmen organisasi bisa berjalan dengan baik yakni dengan menanamkan sifat positif dan kesetiaan terhadap nilai-nilai organisasi, menciptakan suasana nyaman dan aman dalam organisasi.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

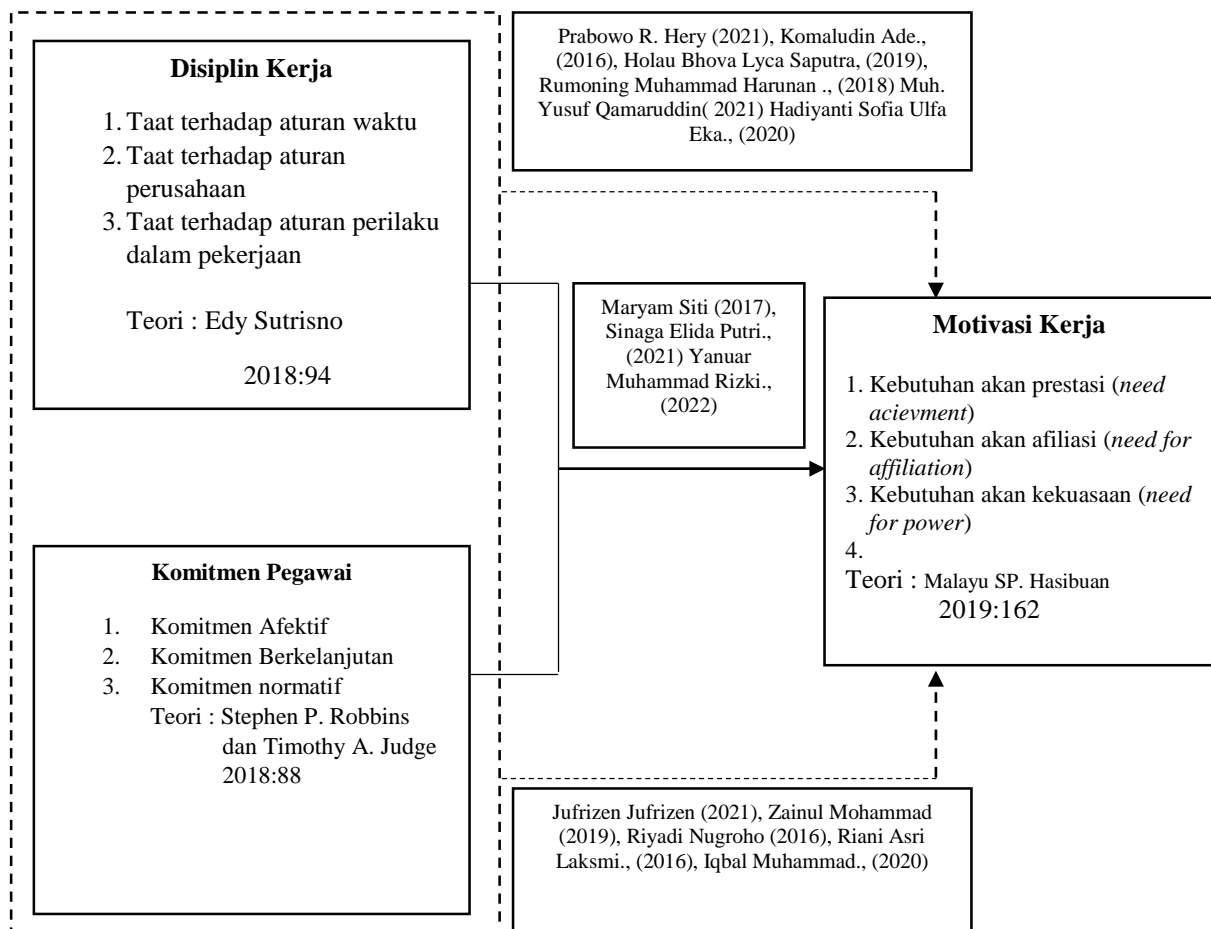
Disiplin kerja merupakan faktor yang penting untuk selalu diperhatikan, karena dengan selalu ditegakkannya disiplin kerja, maka karyawan akan menjalani beban tugas yang diberikan sesuai dengan aturan yang ada. Maka dari itu disiplin kerja merupakan hal yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja atau kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2018:86), menyatakan bahwa Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Seperti penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh W. Jufrizen Jufrizen (2021)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja positif dan signifikan.

### 2.2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variable yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis, berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.3 Paradigma Penelitian**

Keterangan :

----- = **Simultan**  
----- = **Parsial**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2018:96).

Berdasarkan kerangka pemikiran dalam paradigma ditentukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan
  - a. Terdapat pengaruh komitmen pegawai dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja.
2. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat pengaruh komitmen pegawai terhadap motivasi kerja..
  - b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja.