

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi [5].

Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasa dirinya terlibat dalam organisasi [2].

Komitmen organisasi adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi [6].

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan loyalitas karyawan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi karena merasa dirinya terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.1.1. Tingkatan Dimensi Organisasi**

Terdapat tingkatan dimensi organisasi, yaitu [5]:

1. *Affective commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. *Continuance commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment*, menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

Dari tingkatan dimensi organisasi di atas, dapat dijelaskan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif meliputi proses perilaku dimana melalui hal tersebut seseorang akan berfikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini merupakan tingkat dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi sehingga karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen berkelanjutan berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi. Hal ini juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika mereka keluar. Oleh karena tidak adanya pilihan pekerjaan lain, maka karyawan dengan tingkat *continuance commitment* yang tinggi akan tinggal dalam organisasi karena mereka merasa memang seharusnya seperti itu. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan dasar *continuance*. Karyawan yang memang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Komitmen normatif meliputi perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Keinginan karyawan untuk tinggal dalam organisasi berdasarkan pada tugas, loyalitas, dan kewajiban moral. Tipe ini mungkin berasal dari kebudayaan individu atau etik kerja, karena mereka merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasari komitmen normatif yang

mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena itu memang kewajiban mereka. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

Komitmen organisasi meliputi sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu [2]:

1. *Nurturing trust*, memelihara kepercayaan. Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus dapat membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukkan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain.
2. *Winning minds, spirits and hearts*, menenangkan pikiran semangat dan hati. Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukkan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga faktor tersebut, memungkinkan kita menenangkan pikiran, semangat dan hati pekerja.
3. *Keeping staff committed*, menjaga staf mempunyai komitmen. Salah satu cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan meningkatkan motivasi mereka. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan tingkat minat, memastikan bahwa setiap pekerja mempunyai variasi pendorong tugas untuk dikerjakan dan memberikan sumber daya dan pelatihan melalui mana keterampilan baru dapat dikembangkan.
4. *Rewarding excellence*, menghargai keunggulan. Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Perlu dipertimbangkan menghargai kinerja luar biasa, produktivitas tinggi dan menurunkan biaya secara substansial dengan insentif finansial.

5. *Staying positive*, bersikap positif. Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi, adalah penting untuk menciptakan iklim “*can-do*”.

Dengan demikian, perusahaan dapat menerapkan cara-cara di atas untuk meningkatkan komitmen kerja karyawannya seperti memelihara kepercayaan karyawan, menenangkan pikiran semangat dan hati karyawan, menjaga staf yang mempunyai komitmen kerja yang baik, menghargai keunggulan yang dimiliki karyawan, dan bersikap positif dalam organisasi.

*The employee-employer relationship* dapat menurunkan *affective* dan *normative commitment*, membuat lebih menantang untuk mempertahankan pekerja berbakat. Cara mengukur *the employee-employer relationship* dapat dilakukan dengan [2]:

1. *Psychological contracts*, mencerminkan keyakinan pekerja tentang apa yang mereka berutang kepada organisasi dan apa utang organisasi kepada mereka. Kontrak ini ditentukan oleh aktivitas rekrutmen dan sosialisasi yang dialami pekerja, yang sering menyampaikan janji dan harapan yang membentuk keyakinan tentang kewajiban timbal balik.
2. *Transactional contracts*, didasarkan pada kewajiban moneter spesifik secara terbatas (misalnya : pekerja berutang kehadiran dan proteksi pemilik informasi; organisasi berutang pembayaran dan kesempatan untuk maju).
3. *Relational contracts*, didasarkan pada keterbukaan semakin luas dan kewajiban subjektif (misalnya pekerja berutang loyalitas dan keinginan pergi di atas dan di luar; organisasi berutang keamanan kerja, pengembangan dan dukungan).

Dengan demikian, ketiga cara di atas dapat mengukur *employer relationship*. Komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan tidak ingin meninggalkannya. Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Untuk menumbuhkan komitmen di antara karyawan dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu [7]:

1. Mengurangi tuntutan.

Apabila pimpinan organisasi dapat mengeliminasi tuntutan-tuntutan yang berlebihan dan tidak perlu maka keseimbangan akan tercapai.

2. Menambah sumber daya.

Tuntutan bisnis sangat terkait dengan keinginan organisasi untuk bersaing dalam pasar global sehingga tidak semua tuntutan dapat dikurangi dan jika tuntutan ini dikurangi maka organisasi akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan.

3. Mengubah tuntutan menjadi sumber daya.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengubah tuntutan menjadi sumber daya yaitu melakukan exit interviews, mengasimilasi para manajer baru, mempertimbangkan tuntutan keluarga, dan melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan penting.

Dengan demikian, komitmen organisasi dalam diri karyawan dapat ditumbuhkan dengan mengurangi tekanan atau tuntutan, menambah sumber daya dan mengubah tuntutan menjadi sumber daya. Peran pimpinan dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi karena jika pimpinan tidak banyak menuntut hal yang berlebihan tentunya karyawan akan nyaman dan ingin terus bekerja di perusahaan.

#### 2.1.1.2. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen dapat ditingkatkan dan diturunkan dengan cara mengelola faktor sebagai berikut [2]:

1. *Inhibiting factors.*

Mencakup menyalahkan secara berlebihan, tidak bersungguh-sungguh bersyukur, kegagalan mengikuti proses, ketidakkonsistenan dan ketidaksesuaian, meningkatnya ego dan gangguan.

2. *Stimulating factors.*

Mencakup mengklarifikasi peraturan dan kebijakan, investasi dalam pekerja melalui pelatihan, menghargai dan apresiasi terhadap usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa dihargai, pengingat investasi pekerja, memberikan dukungan pada pekerja, membuat kesempatan bagi pekerja untuk menyatakan perhatian bagi orang lain.

Dengan demikian, kedua faktor di atas dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi di perusahaan. Pemberian pelatihan yang tepat sasaran dan berfokus pada hal yang penting dapat meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan yang mengerti pekerjaannya akan merasa nyaman dan tak terbebani dalam bekerja sehingga berkeinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Isi pelatihan haruslah jelas dan berarti. Isi ini harus dibangun atas pengetahuan yang telah dimiliki para peserta itu dan harus memfokuskan perhatian pada hal-hal yang penting. Pelatihan harus meliputi banyak contoh yang konkret dan relevan [5]. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu [7]:

1. Karakteristik kerja (*Job Characteristics*).

Komitmen organisasi akan cenderung meningkat apabila pekerja memperoleh tanggung jawab yang lebih dalam dan luas terhadap tugas-tugas yang dikerjakan dan memiliki kesempatan yang luas untuk promosi.

2. Sifat-sifat dari imbalan yang diterima.

Komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan perencanaan pembagian keuntungan (*profit sharing plan*) yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan akan menerima insentif atau bonus yang proposional dengan keuntungan perusahaan dan untuk menyakinkan hal ini kepada karyawan maka perencanaan pembagian keuntungan diadministrasikan secara jelas dan diterapkan dengan cara yang adil.

3. Keberadaan kesempatan kerja alternatif.

Adanya kesempatan yang besar untuk memperoleh pekerjaan di luar organisasi tempat karyawan bekerja cenderung akan mendorong turunnya komitmen organisasi karyawan jika kesempatan kerja alternatif yang ada memberikan manfaat yang lebih besar baik secara finansial maupun nonfinansial.

4. Perlakuan pendatang baru dalam organisasi (*treatment of newcomer*).

Organisasi biasanya melakukan berbagai hal untuk membantu para pekerja baru belajar dari awal dan menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang produktif. Perlakuan dari organisasi yang berlebihan terhadap pekerja baru akan

menimbulkan rasa cemburu dan tidak adil bagi pekerja lama sehingga komitmen organisasinya menurun.

#### 5. Karakteristik pribadi.

Karyawan yang memiliki jabatan lebih banyak dalam organisasi maka mereka akan memiliki komitmen organisasi lebih tinggi daripada karyawan yang dipekerjakan dalam jangka waktu lebih pendek. *Gender* sebagai karakteristik pribadi juga ditemukan berhubungan dengan komitmen. Perempuan memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat daripada laki-laki karena perempuan memiliki rasa pertalian dengan organisasi yang lebih besar.

Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh tanggung jawab, pembagian keuntungan, kesempatan kerja yang baik, perlakuan organisasi terhadap pekerja baru, dan jenis kelamin karyawan. Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berprestasi cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan. Karyawan merasa ada kaitan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa.

Komitmen organisasional karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yaitu [6]:

#### 1. Keadilan dan kepuasan kerja.

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional pegawai sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pemimpin atau manajer tingkat atas saja.

#### 2. Keamanan kerja.

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan maupun manajer organisasi.

3. Pemahaman organisasi.

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.

4. Keterlibatan pegawai.

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.

5. Kepercayaan pegawai.

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, maka diantara kedua belah pihak harus saling mempercayai.

### 2.1.1.3. Indikator Penilaian Komitmen

Dengan demikian, komitmen atau tidaknya karyawan bekerja di perusahaan didasari oleh sejumlah faktor di atas dan salah satunya kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan mempertahankan keanggotaannya di perusahaan.

Komitmen organisasi menunjukkan pada hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Pada suatu perusahaan apabila seorang karyawan mendapatkan imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mendapatkan hal-hal yang menarik bagi karyawan dipastikan karyawan lebih bersemangat, lebih produktif, dan efisien dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat penting bagi perusahaan karena berperan untuk mengetahui bagaimana tanggapan positif karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

Komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, di mana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi. Nilai-nilai ini menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai keberhasilan. Karyawan yang tidak menjadikan nilai-nilai organisasi dalam praktik atau perilaku kerja akan menjadi karyawan gagal karena ia tidak mencapai standar prestasi yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai ini akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Nilai-nilai organisasi dengan demikian berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku dan menjadi tuntutan dari organisasi agar dilakukan oleh karyawan.

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Dampak komitmen organisasi dapat ditinjau dari dua sudut yaitu [6]:

1. Ditinjau dari sudut organisasi.

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi.

2. Ditinjau dari sudut pegawai.

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

Dengan demikian, komitmen yang rendah akan berdampak pada pemberhentian kerja pada karyawan dan komitmen yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan.

Indikator penilaian komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu [5]:

1. Lama bekerja (*time*).

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan, semakin terlihat dia berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Kepercayaan (*trust*).

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

3. Rasa percaya diri (*confident*).

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi.

4. Kredibilitas (*credibility*).

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetensi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi.

5. Pertanggungjawaban (*responsibility*).

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peranan standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, jika karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja, dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, maka akan tercipta komitmen kerja karyawan pada organisasi. Karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai jabatan yang menjadi tanggung jawabnya akan membuat dirinya merasa nyaman bekerja dan lebih berkomitmen dalam bekerja.

### 2.1.2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku [3].

Disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku [8].

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi [9].

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kesediaan dan kepatuhan karyawan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan organisasi guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin kerja berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki. Disiplin kerja juga merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya disiplin dalam bekerja, karyawan dapat bekerja dengan lebih baik sehingga kinerjanya dapat meningkat.

#### 2.1.2.1. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah [8]:

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 balas jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Bila kompensasi yang diterima jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha mencari tambahan

penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir dan sering minta izin keluar. Namun demikian pemberian kompensasi yang memadai belum tentu juga menjamin tegaknya disiplin.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan, misalkan aturan jam kerja, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu 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. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan padahal pegawai sudah terang-terangan melanggar disiplin, maka akan sangat berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

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. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau di ikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia akan selalu dihormati, dan dihargai oleh para pegawainya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain saling menghormati, bila ketemu dilingkungan perkerjaan, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut, sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka, dan *member* tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Dengan demikian, faktor-faktor di atas mempengaruhi kecakapan disiplin kerja yang dimiliki seseorang. Tujuan dan manfaat disiplin kerja antara lain [10]:

1. Memastikan perilaku karyawan konsisten dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

2. Menciptakan dan mempertahankan rasa hormat dan saling percaya antara pimpinan dan bawahan.
3. Membantu karyawan untuk memiliki kinerja tinggi dan produktif.

Dengan demikian, karyawan yang memiliki disiplin kerja akan memiliki perilaku yang menaati peraturan, saling menghormati, dan akan menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

#### **2.1.2.2. Indikator-Indikator Disiplin Kerja**

Indikator-indikator disiplin kerja antara lain [3]:

1. Tujuan dan kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. 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. Teladannya pemimpin.

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

3. Balas jasa.

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan 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, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil,

kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. 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 karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif 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, 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 menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui pelatihannya oleh bawahannya. 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 kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara 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.

Dengan demikian, indikator penilaian disiplin kerja dapat diamati dari pemahaman tujuan yang ingin dicapai selama bekerja di perusahaan dan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan, contoh keteladanan pimpinan, balas jasa yang diterima karyawan, keadilan yang diperoleh, waskat/pengawasan kerja, sanksi hukuman yang diberikan, ketegasan pengambilan tindakan dan keputusan, dan hubungan kemanusiaan.

#### 2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu [1].

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [9].

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi [11].

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.3.1 Faktor-Faktor Kinerja Individu

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu [11]:

1. Kemampuan.

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

3. Dukungan yang diterima.

Dukungan perusahaan terhadap karyawannya dalam bekerja merupakan salah satu pemberian semangat untuk karyawan dalam bekerja lebih baik.

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Keberadaan pekerjaan karyawan perlu mendapatkan perhatian yang baik agar karyawan merasa pekerjaannya dapat memberikan dampak yang besar dan positif untuk perusahaan.

5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Hubungan bawahan dengan pimpinan atau sebaliknya atau hubungan sesama rekan kerja yang baik akan membuat karyawan bekerja lebih optimal.

Manfaat kinerja karyawan adalah [12]:

1. Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim, dan individu.
2. Pengembangan karyawan.
3. Pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua stakeholder organisasi-pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat.
4. Komunikasi dan keterlibatan.
5. Memastikan setiap karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja.
6. Mungkin mengenali masalah-masalah bila terjadi sehingga dapat diperbaiki lebih awal.
7. Dapat meningkatkan produktivitas.

Dengan demikian, kinerja yang baik akan memberikan sejumlah manfaat bagi perusahaan maupun pada karyawan itu sendiri.

#### **2.1.3.2 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan**

Ada indikator penilaian kinerja karyawan, antara lain [12]:

1. Kualitas.  
Seberapa jauh / baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki suatu aktivitas.
2. Kuantitas.  
Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu.  
Seberapa jauh / baik suatu aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan yang lain.
4. Efektivitas biaya.

Seberapa jauh / baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan untuk supervisi.

Seberapa jauh / baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Dampak interpersonal.

Seberapa jauh / baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik, dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

Dengan demikian, keenam ukuran kriteria ini dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, seperti apakah kualitas pekerjaan karyawan telah sesuai harapan, bagaimana kuantitas pekerjaan yang mampu dilakukan karyawan dan ketepatan waktu penyelesaiannya, dan sebagainya.

## 2.2. *Review Penelitian Terdahulu*

*Review* penelitian terdahulu merupakan kumpulan penelitian-penelitian yang dilakukan orang lain yang dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk dijadikan landasan kegiatan penelitian untuk menyusun kerangka pemikiran yang jelas dari perumusan masalah yang ingin diteliti. *Review* penelitian terdahulu yang digunakan menjabarkan penelitian terdahulu dengan topik yang relevan yang digunakan dalam penelitian ini. *Review* Penelitian terdahulu yang digunakan dalam artikel ilmiah yang diterbitkan dalam 5 tahun terakhir.

1. Dina Rahmayanti dan Idham Afandi (2014) dengan judul penelitian Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Operator Welding 1 A, PT. XYZ Motor) [13]. Pengujian ini dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Jumlah populasi yang digunakan adalah 158 orang karyawan dan jumlah sampel sebanyak 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan, motivasi, lingkungan

kerja, dan kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Sinta Puspita Sari dan A. Fachrurrozi (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Pemberian Insentif dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KSB Indonesia Cibitung [14]. Pengujian ini dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Jumlah populasi dan sampel yang digunakan adalah 100 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Secara bersama-sama, variabel pemberian insentif dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Yusuf (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi Balik Papan [15]. Pengujian ini dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Jumlah populasi yang digunakan adalah 114 orang karyawan dan jumlah sampel sebanyak 100 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Siswanto Wijaya Putra (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil [16]. Pengujian ini dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Pingkan Marsoit, Gries Sendow, dan Farlene Rumkoy (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia [17]. Pengujian ini dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Jumlah populasi dan sampel yang digunakan adalah 41 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, pelatihan, disiplin, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti</b>
Dina Rahmayanti dan Idham Afandi (2014) [13]	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Operator Welding 1 A, PT. XYZ Motor)	Variabel : Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Motivasi (X <sub>2</sub> ), Lingkungan Kerja (X <sub>3</sub> ), Kedisiplinan (X <sub>4</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  Secara simultan, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Sinta Puspita Sari dan A. Fachrurrozi (2014) [14]	Pengaruh Pemberian Insentif dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. KSB Indonesia Cibitung	Variabel : Pemberian Insentif (X <sub>1</sub> ), Disiplin (X <sub>2</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.  Secara bersama-sama, variabel pemberian insentif dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sambungan Tabel 2.1

Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian Yang Diperoleh Oleh Peneliti
Yusuf (2014) [15]	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi Balik Papan	Variabel : Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ), Komunikasi (X <sub>2</sub> ), Motivasi Kerja (X <sub>3</sub> ), Kedisiplinan (X <sub>4</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan  Secara simultan, kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Siswanto Wijaya Putra (2015) [16]	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Kecil	Variabel : Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> ), Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ), Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> ), Lingkungan (X <sub>4</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.  Secara simultan, komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Pingkan Marsoit, Gries Sendow, dan Farlene Rumkoy (2017) [17]	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia	Variabel : Pelatihan (X <sub>1</sub> ), Disiplin Kerja (X <sub>2</sub> ), Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> ), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial, pelatihan dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan  Secara simultan, pelatihan, disiplin, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

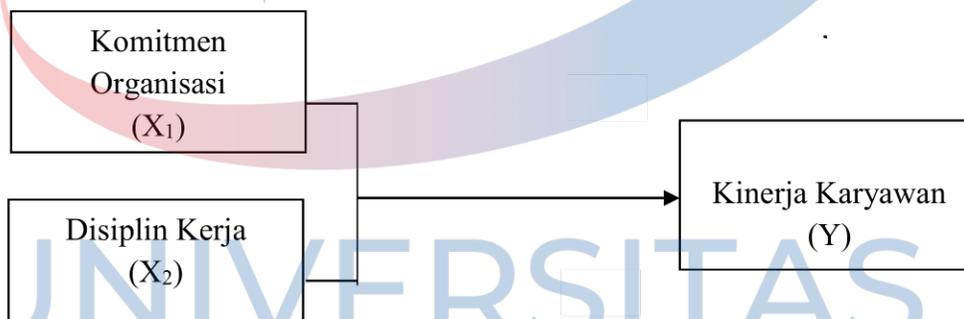
### 2.3. Kerangka Konseptual

Komitmen organisasi merupakan kesediaan karyawan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi karena merasa dirinya terlibat dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya senantiasa akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan optimal guna menunjukkan kinerjanya.

Disiplin kerja adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang diterapkan oleh organisasi. Disiplin penting dimiliki karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki disiplin yang baik cenderung akan bekerja dengan baik, konsentrasi, dan penuh tanggung jawab, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya misalnya dengan meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan dan disiplin kerja yang baik sehingga karyawan dapat bekerja dengan optimal dan disiplin guna mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari uraian penjelasan di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam menjelaskan keterkaitan antara variabel dependen dan independen seperti pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan atau pernyataan [18].

##### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan merasa berkewajiban atas keberhasilan tim dan yang didedikasikan untuk fungsi hubungan pada tingkat tinggi. Karyawan berkomitmen bekerja pada tingkat kinerja yang tinggi karena tidak ada satu individu yang ingin membiarkan kondisi tim turun (*down*) [19].

Organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri karyawan karena (1) semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka akan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan untuk melakukan pekerjaan sehingga kinerja dapat meningkat, dan (2) semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka semakin lama ia ingin tetap berada di dalam organisasi dan semakin tinggi pula produktivitasnya kepada organisasi dan tingkat keluar masuknya karyawan akan semakin rendah [7].

Studi menemukan bahwa terdapat hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasional dan kinerja bagi mereka yang kebutuhan finansialnya rendah daripada mereka yang berkebutuhan tinggi [2].

Dengan demikian, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Central Bearindo International Medan.

## **2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu tujuan dan manfaat disiplin kerja antara lain membantu karyawan untuk memiliki kinerja tinggi dan produktif [10].

Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan [20].

Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan, namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi baik secara jangka pendek maupun jangka panjang [4].

Dengan demikian, dapat diketahui disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Central Bearindo International Medan.

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Semakin baik kinerja yang dimiliki karyawan, semakin cepat perusahaan mencapai tujuannya. Oleh sebab itu, logis perusahaan memikirkan dan melakukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya seperti meningkatkan komitmen organisasi serta membentuk disiplin kerja yang baik pada diri karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh, bertanggung jawab, dan berkenan untuk bekerja lebih optimal sehingga kinerjanya akan meningkat.

H<sub>3</sub> :Komitmen organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Central Bearindo International Medan.

UNIVERSITAS  
MIKROSKIL