

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membahas tentang kinerja karyawan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional. Selain itu akan disertakan pula penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Pada bagian akhir bab ini dipaparkan mengenai kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1. Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Kinerja merupakan gambaran prestasi yang dicapai perusahaan dalam kegiatan operasionalnya baik menyangkut aspek keuangan, aspek pemasaran, aspek penghimpunan dana dan penyaluran dana, aspek teknologi, maupun aspek sumber daya manusianya (Jumingan, 2016). Pernyataan ini juga didukung oleh Mahsun (2006) dalam Susetyo *et al.* (2014) yang menyatakan kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu perusahaan.

Menurut Simanjuntak (2005) dalam Devita (2017), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

a. Faktor pertama yaitu faktor individu

Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

b. Faktor kedua yaitu faktor dukungan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi dari tempat karyawan tersebut bekerja. Dukungan tersebut dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

c. Faktor ketiga yaitu dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Menurut Wirawan (2013), terdapat tiga jenis dimensi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Hasil kerja, yaitu kuantitas dan kualitas kerja yang dihasilkan karyawan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Hasil kerja yang dihasilkan dapat berupa barang atau suatu jenis yang dapat diukur jumlah/kuantitas dan kualitasnya. Indikator yang digunakan adalah kecepatan dan efektivitas dalam melaksanakan tugas.
- b. Perilaku kerja, yaitu etika yang dimiliki karyawan saat berada di tempat kerja dan saat melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.
- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

2.2. Disiplin Kerja

Menurut Zainal (2011) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan, agar setiap karyawan bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin kerja diperlukan dalam suatu organisasi agar tidak terjadi keteledoran, penyimpangan atau kelalaian yang

menyebabkan terjadinya pemborosan dalam melakukan pekerjaan (Nurchahyo, 2011).

Sudarma (2014) mengungkapkan disiplin adalah bentuk dari pengendalian diri karyawan dalam implementasi sebuah organisasi. Dengan adanya disiplin kerja, karyawan akan mampu mencapai produktivitas kerja yang maksimal. Sebaliknya, jika karyawan tidak disiplin maka akan mengakibatkan pekerjaan terbengkalai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan (Baskoro, 2014).

Moekijat (1992) dalam Ernawati *et al.* (2014) menyatakan disiplin dapat timbul karena dua hal, yaitu:

- a. *Self Imposed Discipline* adalah disiplin yang timbul dari dalam karena ada dorongan perasaan, kehendak, dan pikiran sendiri untuk mentaati atau melakukan sesuatu.
- b. *Command Discipline* adalah disiplin yang timbul karena perintah dan takut akan sanksi hukuman. Disiplin ini kurang efektif, karena hanya berlaku pada saat pengawasan dilakukan.

Menurut Dharmawan (2011), disiplin kerja dapat diukur dengan tiga indikator berikut ini:

- a. Kehadiran, yaitu pegawai datang ke kantor dan pulang kantor tepat waktu, serta keikutsertaan pegawai dalam kegiatan-kegiatan di kantor, seperti rapat, apel yang berkaitan dengan pekerjaan.

- b. Ketaatan pada kewajiban tugas dan peraturan yaitu dalam pelaksanaan tugas-tugasnya pegawai selalu mengikuti instruksi perintah pimpinan dan selalu bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.
- c. Bekerja sesuai prosedur, yaitu dalam bekerja pegawai selalu mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan dan selalu menciptakan suasana kerja yang baik.

2.3. Motivasi Kerja

Uno (2007) dalam Maswir dan Onida (2017) mengemukakan untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan, maka salah satu usaha yang bisa diberikan oleh perusahaan adalah memberikan dorongan, minat, hasrat kepada pegawai agar karyawan bersedia untuk bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Daya dorong yang dideskripsikan diatas disebut juga sebagai motivasi. Sedarmayanti (2009) dalam Rifa'i (2018) juga menyatakan motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan yang dimaksud. Motivasi diharapkan dapat membangkitkan keinginan karyawan untuk bekerja keras dan meningkatkan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2010).

Menurut Sutrisno (2015), terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- a. Faktor ekstrinsik, meliputi: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, serta peraturan yang fleksibel.

- b. Faktor intrinsik, meliputi: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

Menurut George & Jones (2005) dalam Lie dan Siagian (2018), terdapat beberapa indikator motivasi, yaitu:

- a. Perilaku Karyawan

Kemampuan karyawan memilih perilaku dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi dalam pekerjaannya menghasilkan perilaku karyawan yang baik dalam bekerja.

- b. Usaha Karyawan

Usaha karyawan berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja menghasilkan usaha keras yang dilakukan karyawan tersebut.

- c. Kegigihan Karyawan

Kegigihan karyawan mengacu pada perilaku seseorang yang tetap ingin bekerja walaupun terdapat rintangan, masalah, dan halangan. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja menghasilkan kegigihan yang tinggi dalam pekerjaannya. Perilaku yang menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

2.4. Komitmen Organisasional

Menurut Kaswan (2012), komitmen organisasional didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Moorhead dan Griffin (2013) juga menyatakan komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Pernyataan ini juga didukung oleh Rahmawati (2012) yang menyimpulkan komitmen organisasional meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat kinerja yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Menurut Sopiah (2008) dalam Shanty dan Mayangsari (2017), ada tiga hal yang digunakan sebagai indikator untuk mengukur komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

a. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau psikologis terhadap organisasi.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lainnya, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Menurut Sopiah (2008) dalam Susilowati dan Farida (2017), komitmen organisasional tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu:

- a. Faktor *personal*, misalnya: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- c. Karakteristik struktur, misalnya: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Kuncorowati dan Rokhmawati (2018) dengan judul *“The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)”* menunjukkan variabel komunikasi dan disiplin kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian yang dilakukan oleh Jeffrey dan Dinata (2017) dengan judul *“The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Competence on Employee Performance”* menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hersona dan Sidharta (2017) dengan judul *“Influence of Leadership Function, Motivation and Work Discipline on Employees Performance”* menunjukkan variabel fungsi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Askolani dan Maulid (2018) dengan judul *“The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment to Performance of Employees Dinas Pendidikan Kota Bandung”* menunjukkan variabel kepuasan

kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya relatif rendah. Variabel komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan meskipun pengaruhnya relatif rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Simatupang dan Saroyeni (2018) dengan judul *“The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance”* menunjukkan variabel disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih. Variabel komitmen organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Penulis dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Heru Kuncorowati dan Heru Noor Rokhmawati (2012) <i>The Influence of Communication and Work Discipline on the Employee Performance (A Case Study of Employee Performance of Dwi Arsa Citra Persada Foundation in Yogyakarta, Indonesia)</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.	Komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial.
Ignatius Jeffrey dan Marta Herdian Dinata (2017) <i>The Effect of Work Motivation, Work Discipline, and Competence on Employee Performance</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja, disiplin kerja, dan kompetensi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sonny Hersona dan Iwan Sidharta (2017) <i>Influence of Leadership Function, Motivation and Work Discipline on Employees Performance</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode yang digunakan adalah analisis jalur (<i>path analysis</i>).	Fungsi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan pada kinerja karyawan.
Askolani dan Dibias Lazuardi Maulid (2018) <i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment to</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan adalah	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya relatif rendah. Komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan

Lanjutan Tabel 2.1

<i>Performance of Employees Dinas Pendidikan Kota Bandung</i>	analisis regresi linier berganda.	terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan meskipun pengaruhnya relatif rendah.
Aprilynn Clarissa Simatupang dan Putu Saroyeni (2018) <i>The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.	Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih. Komitmen organisasonali memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Biro Administrasi Umum Rektorat Universitas Cenderawasih.

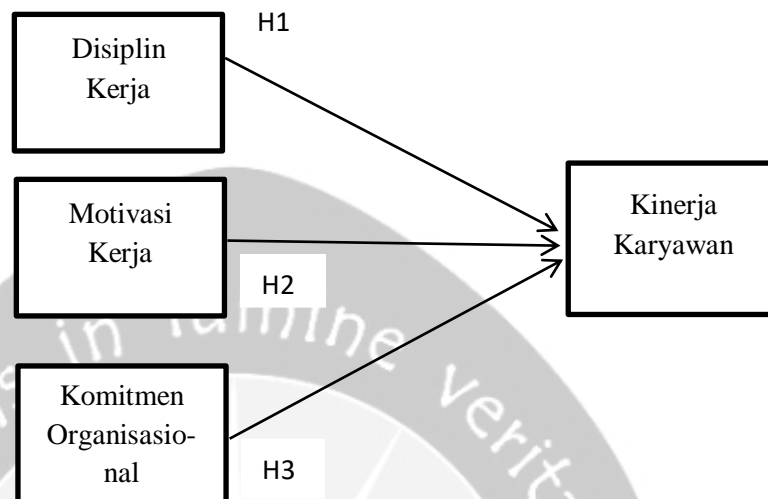
Sumber: Penelitian Terdahulu

2.6. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan konsep suatu penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya. Bagan kerangka penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Penelitian



Variabel yang digunakan pada penelitian ini meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Kerangka penelitian di atas mendeskripsikan tentang pengaruh antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasibuan (2012) dalam Simatupang dan Saroyeni (2018) menyatakan disiplin adalah fungsi penting operatif manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang bisa dicapai. Menurut Zuhaidi dan Pujiati (2017), disiplin kerja mempunyai pengaruh dan peran yang penting terhadap peningkatan kinerja karyawan. Tanpa adanya disiplin kerja, maka segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, serta menghambat jalannya program

perusahaan yang sudah dibuat. Dibutuhkan peningkatan kinerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.

Motivasi kerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut Fahmi (2012) dalam Simatupang dan Saroyeni (2018), motivasi kerja yang belum maksimal dan disiplin kerja yang rendah sangat berdampak buruk pada pencapaian kinerja karyawan. Butar Butar dan Irsutami (2018) menyatakan penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawannya, agar kinerja karyawan selalu optimal dan produktivitas karyawan meningkat.

Komitmen organisasional diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti loyalitas, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi (Fitriastuti, 2013).

2.7. Hipotesis Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh Suparno dan Sudarwati (2014) menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dinyatakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Simatupang dan Saroyeni (2018) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan. Mangkuprawira dan

Aida (2007) dalam Santoso (2018) menjelaskan disiplin kerja adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Jajang (2015) dalam Simatupang dan Saroyeni (2018) menyatakan rendahnya tingkat disiplin kerja karyawan secara langsung akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dan sebaliknya. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan, karena semakin disiplin semakin tinggi juga tingkat produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suparno dan Sudarwati (2014) menunjukkan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Simatupang dan Saroyeni (2018) dalam penelitiannya juga menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya, dengan demikian akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Zainal, 2011). Tumilaar (2015) dalam Simatupang dan Saroyeni (2018) menjelaskan motivasi yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan dan peningkatan produktivitas, sehingga akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Latief (2012) dalam Zebua (2018) menyatakan dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan

membuahkan hasil atau kinerja yang baik dan berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakan. Setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih dan Sudirjo (2015) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Simatupang dan Saroyeni (2018) juga mengungkapkan komitmen organisasional berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasional karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Menurut Widi (2015) dalam Simatupang dan Saroyeni (2018), komitmen organisasional sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki sikap keselarasan, rasa cinta, rasa bangga terhadap organisasi, dan merasa berkewajiban untuk memajukan organisasi. Sapitri (2016) menyatakan karyawan dengan komitmen kerja tinggi memiliki performa kerja yang bagus, memiliki tingkat absen yang rendah, dan *turnover* karyawan yang rendah. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.