

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Dewi Urip Wahyuni (2011), "*Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru STS Di Surabaya*". menyatakan bahwa komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasional yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Namun dengan demikian kondisi psikologis untuk setiap bentuk komitmen sangat berbeda. Meyer and Allen (2001). usaha untuk mengembangkan konsep komitmen telah berhasil dengan model tiga komponen komitmen yaitu 1) afektif, 2) normatif dan 3) kontinum. Sebagai tambahan, komitmen afektif merupakan salah satu pendekatan tiga komponen komitmen di mana komitmen normatif dan kontinuan secara keseluruhan merupakan bagian dari komitmen yang berkaitan dengan sikap. Kebanyakan penelitian mengenai tiga komponen komitmen terfokus pada pengembangan instrument pengukuran yang *reliable*. Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya

variabel independen yaitu komitmen organisasi dan variabel dependennya yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan variabel independen lain yaitu motivasi, penulis hanya menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel independen.

Penelitian oleh Sukmawati dan Armanu Thoyib Surachman (2013), "*Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*", menyatakan bahwa Komitmen individu terhadap organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan *Organizational Citizenship behavior* ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki identifikasi dengan organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki komitmen organisasi yang positif yang pada akhirnya karyawan yang ada pada industri makanan minuman di Kota Makassar mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak terhadap organisasinya. Komitmen individu terhadap organisasi yang tinggi mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Artinya secara empiris karyawan mampu memberi peran terhadap organisasinya, karena didukung oleh sikap keterikatan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi karena hal itu dianggap sebagai hal yang seharusnya mereka lakukan sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar. Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen organisasi dan variabel dependennya yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan variabel independen lain

yaitu kepuasan kerja dan lingkungan kerja, kemudian terdapat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

Penelitian oleh Nur Cahyani dan Ahyar Yuniawan (2010), "*Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*", menyatakan bahwa Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggungjawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami indikator - indikator yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkeutatan dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merencanakan ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi. Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen organisasi dan variabel dependennya yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan variabel independen lain yaitu profesionalisme dan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Sonny Koeswara dkk (2011), "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Packindo Farma Utama Jakarta*", menyatakan bahwa berdasarkan hasil dari perhitungan koefisien korelasi parsial, variabel disiplin kerja (X_2) memiliki $t_{hitung} 5,427933413 > t_{tabel} 2,000$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut berarti bahwa disiplin kerja (X_2) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penulis menggunakan disiplin sebagai variabel intervening, penelitian terdahulu menggunakan disiplin sebagai variabel independen.

Penelitian oleh Ivonne A. S. Sajangbati (2013), "*Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung*", menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari hasil disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung. Disiplin yang diterapkan akan mempengaruhi kinerja yang ada, dengan kata lain tanpa disiplin tingkat pengaturan waktu tidak akan stabil sehingga kinerja dapat terganggu. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah sama-sama terdapat variabel dependennya yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya, penulis menggunakan disiplin sebagai variabel intervening, penelitian terdahulu menggunakan disiplin sebagai variabel independen, kemudian terdapat variabel independen lainnya yaitu motivasi dan kepuasan.

Penelitian oleh Tutik Pebrianti (2013), "*Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Biro Humas dan Protokol Sekreariat Daerah Provinsi Sumatera Selatan*", menyatakan bahwa variabel disiplin pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja di lingkungan Biro Humas dan Protokol Setda Provinsi Sumatera Selatan. Dibuktikan dengan hasil perhitungan dengan degree of freedom (df) sebesar 0,05 maka didapat nilai t_{tabel} adalah sebesar 1,65870. Dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$ yang berarti H_0 ditolak atau dengan kata lain variabel disiplin pegawai (X_1) berpengaruh nyata terhadap variabel kinerja (Y). Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penulis menggunakan disiplin sebagai variabel intervening, penelitian terdahulu menggunakan disiplin sebagai variabel independen, kemudian terdapat variabel independen lainnya yaitu motivasi.

Penelitian oleh Armanu Fatchur Rohman dan Novita Mandayanti (2012), "*Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Tata Kota dan Pengawasan Bangunan Kota Mataram)*", menyatakan bahwa komitmen afektif dikatakan sebagai kekuatan seseorang untuk bekerja di dalam sebuah organisasi, karena mereka menyetujui dan berkeinginan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dibuktikan dengan hasil pengujian bahwa hubungan variabel komitmen afektif (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,207 dengan nilai t terbesar 2,006. Nilai

tersebut lebih besar dari t_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa komitmen afektif memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang sesuai dengan hipotesis ketiga dimana komitmen afektif berpengaruh. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen afektif dan variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai variabel independen lain dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen lain.

Penelitian oleh Nicoline Hiariej (2013), "*Analisis Hubungan Iklim Etis, Konflik Organisasional Profesional, Komitmen Afektif Organisasional serta Kinerja Akuntan Publik*", menyatakan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dengan kinerja. Dibuktikan dengan hasil variabel komitmen yang mempunyai koefisien regresi terbesar yaitu 0,355 . Hal ini memberikan makna bahwa kinerja akuntan public dipengaruhi oleh komitmen afektif organisasional dengan arah pengaruh yang searah atau dapat diartikan bahwa semakin kuat pengaruh komitmen afektif organisasional akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja akuntan publik. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen afektif dan variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah peneliti terdahulu menggunakan variabel independen lainnya yaitu hubungan iklim etis dan konflik organisasional.

Penelitian oleh Gde Bayu Surya Prawita (2013), "*Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja*" menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap disiplin kerja.

Hasil ini dapat dilihat pada nilai t hitung sebesar 2,708 dengan taraf signifikansi sebesar $0,008 < 0,05$ maka analisis jalur adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja. Positif signifikan mempunyai arti apabila dosen berkomitmen pada Universitas Mahasaraswati, maka mereka akan lebih disiplin. Komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normativ. Hasil dari analisis data membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap disiplin kerja yang dilihat dari nilai koefisien dari variabel komitmen organisasi sebesar 0,250. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah penulis menggunakan disiplin sebagai variabel intervening, penelitian terdahulu menggunakan disiplin sebagai variabel dependen

Penelitian oleh Galih Septian (2013), "*Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah di Kota Cimahi*" menyatakan bahwa komitmen organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Cimahi termasuk dalam kategori baik dengan total skor rata-rata 3,70 dan disiplin kerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Cimahi termasuk ke dalam kategori baik dengan total skor rata-rata sebesar 3,96. Hasil uji normalitas terhadap distribusi data menunjukkan bahwa variabel X berdistribusi normal dan variabel Y berdistribusi tidak normal. Selanjutnya analisis data menggunakan statistik non parametrik, yaitu menggunakan teknik *Spearman Rho*. Diperoleh koefisien korelasi variabel X terhadap variabel Y sebesar 0,654 (ini menunjukkan bahwa

korelasi kedua variabel berada pada tingkat hubungan yang kuat), dengan koefisien determinasi sebesar 42,77% oleh variabel X (Komitmen Organisasi) sedangkan sisanya 57,23% dipengaruhi oleh variabel/ faktor lain. Sedangkan hasil uji signifikansi diperoleh hasil sebesar $4,984 \geq 1,697$ yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel X (Komitmen Organisasi) dengan variabel Y (Disiplin Kerja Pegawai) di Badan Kepegawaian Daerah Kota Cimahi. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai negeri sipil pada badan kepegawaian daerah di kota Cimahi. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah penulis menggunakan disiplin sebagai variabel intervening, penelitian terdahulu menggunakan disiplin sebagai variabel dependen.

Penelitian oleh Adi Irawan (2009), "*Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Karyawan PT. Citra Insulindo Abadi Cabang Pekanbaru*", menyatakan bahwa Nilai t hitung komitmen organisasional $9,648 > t$ tabel $2,003$ dan $\text{sig } t1 \ 0,000 < 0,05$ memberikan arti bahwa, secara parsial variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin karyawan. Semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi tingkat kedisiplinannya. Sebaliknya, semakin rendah komitmennya, maka semakin rendah pula tingkat kedisiplinannya. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen organisasi dan variabel dependennya yaitu disiplin. Sedangkan perbedaannya adalah

penelitian terdahulu menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel independen lainnya.

Penelitian oleh Ali Haydar dan Dewie Tri Wijayati Wardoyo (2013), “*Pengaruh Komitmen Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*”, menyatakan bahwa dari hasil penelitian untuk variabel komitmen organisasi menunjukkan rata-rata jawaban responden untuk masing-masing indikator termasuk dalam kategori tinggi. Komitmen kontinuitas merupakan indikator dengan rata-rata jawaban responden tertinggi, yaitu sebesar 4,31 yang lebih tinggi dibandingkan komitmen normatif (3,85) dan komitmen afektif (3,65). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan yang didasarkan akan kebutuhan rasional lebih tinggi dibandingkan komitmen karyawan yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan (komitmen normatif) maupun komitmen karyawan berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi (komitmen afektif). Secara keseluruhan nilai rata-rata rata-rata untuk variabel komitmen organisasi adalah 3,89 yang masuk kategori tinggi. Dengan demikian sebagian besar responden memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja yaitu AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah Surabaya. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen organisasi dan variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian terdahulu menggunakan variabel independen lain yaitu stress kerja.

Penelitian oleh Rosita Bestiana (2012), “*Hubungan Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Normatif dengan Kinerja Guru SMPN 1 Rantau Selatan –*

Labuhan Ratu”, menyatakan bahwa komitmen normatif guru mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kinerja guru di SMP Negeri 1 Rantau Selatan. Hal ini berarti semakin tinggi Komitmen Normatif guru maka semakin tinggi pula kinerja guru di SMP Negeri 1 Rantau Selatan. Besarnya sumbangan efektif yang diberikan variabel Komitmen Normatif terhadap variabel Kinerja Guru adalah sebesar 17,47%. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen normatif dan variabel dependen yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah peneliti terdahulu menggunakan variabel independen lain yaitu kepuasan kerja dan motivasi.

Penelitian oleh Muchtar Hidayat (2010), “ Analisis Komitmen (Affective, Continuance, dan Normative) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor (Studi Empiris pada Kantor Bersama Samsat di Provinsi Kalimantan Timur)”, menyatakan bahwa komitmen terhadap pekerjaan merupakan suatu keyakinan dan penerimaan seseorang akan nilai-nilai pekerjaan dan keinginannya untuk tetap mempertahankan keanggotaannya pada profesi atau pekerjaan tersebut. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk member balasan atas apa yang telah diterimanya. Dalam studi ini, peneliti mengeksplorasi pertanyaan penting seperti bagaimana perbedaan komitmen mempengaruhi kesediaan kontak pelanggan dengan karyawan untuk terlibat dalam kegiatan pelayanan, yang pada gilirannya tercemin dalam tingkat kinerja kualitas pelayanan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen normatif dan variabel dependen yaitu kinerja.

Penelitian oleh Arviana Fitri Kusumastuti (2013), “ Komitmen Afektif Organisasi Ditinjau dari Persepsi Terhadap kepemimpinan Transaksional pada Pekerja Pelaksana di Perusahaan Umum (PERUM) X Semarang”, menyatakan bahwa perilaku yang ditimbulkan masing-masing komitmen adalah berbeda setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen afektif memiliki tingkah laku berbeda. Pegawai dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Komitmen afektif menunjukkan tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi termasuk keyakinan, kemauan, dan keinginan tentang prestasi tujuan organisasi yang memiliki hubungan erat dengan karakteristik pribadi, usia, jenis kelamin, jabatan, dan karakteristik organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi adalah pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin yang tinggi, minat kerja, antusiasme, dan motivasi yang tinggi untuk bekerja. Adapun persamaan penelitian ini dengan penulis adalah terdapatnya variabel independen yaitu komitmen afektif dan variabel dependen yaitu disiplin.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Adapun beberapa pendapat yang mengemukakan tentang definisi manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Menurut Mangkunegara

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2002:2)

2. Menurut Hasibuan

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Hasibuan, 2002:10)

2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasinal. Melalui kedua fungsi ini, kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat tercapai. Menurut Hasibuan (2001:21) fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (Planning)

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

b. Pengorganisasian (Organizing)

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

c. Pengarahan (Directing)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan

pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (Procurement)

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

b. Pengembangan (Development)

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

c. Kompensasi (Compensation)

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

d. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

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

f. Kedisiplinan

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

g. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.2.3 Pendekatan dalam MSDM

Ada dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*). Orientasi pendekatan keras cenderung bersifat instrumental dan terfokus pada penggunaan SDM dan bukan pada identifikasi dan pengembangan SDM sebagaimana pendekatan lunak. Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti, desain jabatan, pengukuran kinerja, upah yang terkait dengan kinerja dan penilaian staf (Alwi, 2010:22).

Bila manajemen menggunakan pendekatan lunak, maka fokus dari pengelolaan karyawan tertuju pada sumber internal seperti, pengembangan komitmen individu, *shared values*, kepentingan bersama dan pengawasan sendiri,

misalnya melalui *quality circle*. Kedua pendekatan ini dihubungkan oleh faktor kultur yang dikembangkan dalam organisasi. Sesungguhnya pendekatan apapun yang digunakan dalam pengelolaan SDM, hasil yang diinginkan adalah terbentuknya kemampuan SDM yang dapat diandalkan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

2.2.4 Komitmen Organisasi

1) Pengertian Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar (Mathis dan Jackson, 2001:100). Komitmen karyawan diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Karena karyawan yang mempunyai komitmen kepada kantor atau perusahaan biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas. Dalam komitmen terdapat keyakinan yang berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Komitmen organisasi juga mempengaruhi tingkat perputaran pada karyawannya karena komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus terhadap kontinuan faktor

komitmen yang menyarankan keputusan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaan atau organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan keinginan untuk pindah kerja.

2) Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Kanter (1986) dalam Sopiah (2008:158) mengemukakan:

a. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*)

Komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

b. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*)

Komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

c. Komitmen terkontrol (*control commitment*)

Komitmen anggota pada norma anggota organisasi yang memberikan perilaku yang diinginkannya. Norma yang dimiliki organisasi mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

3) Komponen Komitmen Organisasi

Menurut Meyer, Allen, dan Smith (1998) dalam Sopiah (2008:157) mengemukakan beberapa komponen komitmen organisasi, diantaranya yaitu:

a. Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan tersebut.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen ini berdasarkan kebutuhan dan kerugian dalam berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi atau perusahaan. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi. Tindakan dalam meninggalkan organisasi menjadi suatu yang beresiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan informasi yang ada pada organisasi.

c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Komitmen ini akan timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

4) Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Januarti (2006:15) komitmen organisasi terbangun apabila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yaitu:

1. Identification, yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi
2. Involvement, yaitu perasaan yang terlibat didalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan adalah hal yang menyenangkan.
3. Loyalty, yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Adapun menurut Amstrong (1992:183) ada tiga hal yang dipandang dapat mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan, dan kepercayaan pada organisasi. Karakteristik keluarga, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja, dan gaji/tunjangan juga turut mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Menurut Susanto (1997:35) yang mengemukakan bahwa faktor yang dapat mendukung terciptanya psychological commitment adalah: karakteristik pekerjaan, komunikasi interaktif, sistem reward, lingkungan kerja, dan sistem pengembangan sumber daya manusia.

5) Upaya Meningkatkan Komitmen Organisasi

Para pemimpin perusahaan harus memiliki konsistensi yang tinggi terhadap setiap nilai-nilai yang ada dalam perusahaan dan pemimpin harus bias menciptakan atmosfer lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawannya untuk dapat bekerja dengan kinerja yang tinggi. Adapun strategi untuk menciptakan komitmen organisasi dengan kinerja tinggi, yaitu:

- a. Berbagi visi, yaitu mengembangkan visi organisasi bersama-sama.
- b. Berbagi nilai (values), yaitu mengembangkan nilai-nilai organisasi atau kelompok secara bersama-sama.
- c. Tujuan, yaitu penentuan tujuan organisasi secara akurat, spesifik, dan dilatari oleh nilai organisasi.
- d. Fokus, yaitu pemimpin harus mengembangkan proses manajemen sedemikian rupa sehingga setiap anggota bertindak konsisten dan fokus pada misi kelompok dan organisasi.
- e. Produktivitas, yaitu para pemimpin dan manajer harus menjelaskan bahwa karyawan harus memiliki kinerja yang tinggi.
- f. Personel kompeten, yaitu memiliki mitra kerja yang dapat bekerja sama dengan baik dan memiliki kinerja yang tinggi agar dapat mencapai tujuan perusahaan
- g. Kerja tim, yaitu memperoleh pencapaian besar melalui kerja sama dengan beberapa orang untuk memenuhi atau mencapai visi misi perusahaan.

- h. Imbalan, yaitu individu yang giat bekerja berhak mendapatkan hasil atau imbalan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan.

Cara meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan menurut Dessler (1993):

- a. Berkomitmen pada nilai manusia; membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- b. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi perusahaan; memperjelas misi dan ideologi, menggunakan perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
- c. Menjamin keadilan organisasi; memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
- d. Menciptakan rasa komunikasi; membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim.
- e. Mendukung perkembangan karyawan; melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan karyawan, mempromosikan karyawan, menyediakan aktivitas untuk berkembang, menyediakan keamanan kepada karyawan.

2.2.5 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sinungan (2003:145) disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana keadaan seseorang atau sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi tersebut berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan-peraturan

perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis dengan dilandasi kesadaran dan keinsyafan akan tercapainya suatu kondisi antara keinginan dan kenyataan dan diharapkan agar para pegawai memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja sehingga produktivitasnya meningkat. Sedangkan menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:291) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi.

Disiplin kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk menegakkan disiplin dibagi menjadi dua jenis, yaitu disiplin preventif (*preventive discipline*) dan disiplin korektif (*corrective discipline*). Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan/ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Atau, suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan pokok dari disiplin preventif ini adalah mendorong pegawai agar memiliki disiplin diri. Dengan cara ini, pegawai berusaha menegakkan disiplin diri, tanpa harus pimpinan memaksanya. Keberhasilan penerapan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota perusahaan. Untuk itu, agar disiplin pribadi tersebut dapat semakin kokoh,

ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen. Pertama, para anggota perusahaan perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki perusahaan, karena seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Kedua, para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Ketiga, para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota perusahaan. Dalam upaya ini, pimpinan berupaya agar pegawai mengetahui dan memahami standar, atau semua pedoman serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2009:85) disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Asmiarsih (2006:23) disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi pekerjaan dan tingkah laku. Kedisiplinan pada karyawan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

2) Indikator-indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2005:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan suatu organisasi, di antaranya:

a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuan maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah letak pentingnya asas *The right man in the right place and the right man in the right job*.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinaan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan karyawan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para karyawan pun akan kurang disiplin. Pemimpin jangan berharap karyawan untuk bersikap baik atau disiplin jika pemimpin perusahaannya sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa

perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik juga.

c. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan, maka disiplin yang ia miliki semakin baik untuk mewujudkan kedisiplinan kerja pada karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Oleh sebab itu balas jasa merupakan peranan penting untuk menciptakan disiplin kerja pada karyawan. Semakin besar balas jasa, semakin baik disiplin kerja karyawan. Sedangkan jika balas jasa kecil, maka kedisiplinan karyawan akan rendah.

d. 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 kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil

terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e. Waskat

Waskat atau pengawasan melekat, adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat, atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja karyawannya.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinanyang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus

berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

3) Prinsip-prinsip Kedisiplinan

Prinsip-prinsip kedisiplinan yang dikemukakan Ranupandojo dalam Asmiarsih (2006:20) adalah:

a. Kedisiplinan dilakukan secara pribadi

Kedisiplinan seharusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan di hadapan orang banyak. Karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur akan merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan perusahaan.

b. Kedisiplinan harus bersifat membangun

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan, harus disertai dengan saram tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

c. Kedisiplinan harus dilakukan secara langsung dengan segera

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi terlalu lama sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan.

d. Keadilan dalam disiplin sangat diperlukan

Dalam tindakan kedisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan kedisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Pembentukan perilaku jika dilihat dari definisi Kurt Lewin dalam Fadilla Helmi (1996:37) adalah interaksi antara faktor kepribadian dan faktor situasional.

a. Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi norma yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang dan sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

b. Faktor Lingkungan

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar terus menerus. Proses dalam pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen perubahan perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsistensi, adil, bersikap positif, dan terbuka. Konsistensi adalah memperlakukan aturan secara tepat dari waktu ke waktu. Sekali aturan dipakai telah dilanggar,

maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membeda-bedakan.

5) Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif bentuk disiplin kerja menurut Rivai (2004:444), yaitu sebagai berikut:

- a. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (Corrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak Individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

6) Pelaksanaan dan Penetapan Disiplin Kerja

Pembinaan terhadap karyawan dalam perusahaan sangat penting karena untuk memenuhi adanya kemajuan, peningkatan, evolusi, dan perkembangan yang terjadi pada karyawan. Menurut Sastrodiwiryono (2004:14) pembinaan adalah kelangsungan perusahaan yang sesuai dengan metode yang diterapkan pada perusahaan. Sedangkan menurut Raharjo (2000:44) pembinaan disiplin kerja adalah upaya untuk menggali potensi dan kompetensi kualitas kerja. Menurut

Tohardi (2002:397) ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam metode pembinaan disiplin dalam perusahaan, antara lain:

a. Hukuman dan hadiah (Funishment and reward)

Dapat digunakan sebagai upaya penerapan disiplin seorang pekerja, pegawai maupun buruh organisasi dalam perusahaan.

b. Adil dan tegas

Penegakkan hukum, peraturan, prosedur kerja harus secara adil dan tegas dan semua pihak-pihak dalam organisasi perusahaan harus mentaati setiap peraturan yang berlaku.

c. Motivasi

Perusahaan harus memberikan penjelasan mengenai manfaat yang akan diperoleh karyawan yang bersangkutan apabila karyawan tersebut disiplin dalam bekerja.

d. Keteladanan

Bimbingan-bimbingan yang dapat memberikan keteladanan yang baik, sehingga segala sikap dan perilaku pimpinan menjadi panutan atau contoh yang baik bagi karyawan atau pegawainya.

e. Lingkungan

Lingkungan kerja yang tepat (kondusif) akan mendukung karyawan bekerja dengan disiplin yang tinggi.

7) Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin menurut Mangkunegara (2001), yaitu:

a. Pendekatan Disiplin Modern

Yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.

- Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- Melakukan proses terhadap keputusan yang berat antara pihak lain terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- Disiplin dilakukan atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
 - Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus sesuai dengan tingkat pelanggarannya.
 - Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada karyawan lainnya.
 - Peningkatan pembuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya di beri hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan Disiplin yang Bertujuan
- Yaitu pembentukan perilaku disiplin dengan adanya kesadaran. Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:
- Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua karyawan.
 - Disiplin bukan merupakan suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
 - Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang baik.
 - Disiplin karyawan bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya

8) Manfaat Disiplin Kerja

Didalam sebuah organisasi, seorang karyawan mempunyai aturan, nilai, dan norma sendiri, yang merupakan proses sosialisasi dari keluarga atau masyarakat. Seringkali terjadi aturan, nilai dan norma diri yang tidak sesuai dengan aturan-

aturan organisasi yang adil. Hal ini menimbulkan konflik sehingga orang mudah marah atau tersinggung apabila orang terlalu menjunjung tinggi salah satu aturan organisasi yang ada. Menurut Fadilla Helmi (1996:35) disiplin kerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok.

a. Disiplin Diri

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan matanggung jawab pribadi, yang berarti menerima nilai-nilai luhur yang sudah ada pada dirinya. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menunjang disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru ataupun masyarakat, merupakan bekal positif bagi tumbuhan danberkembangnya disiplin diri.

b. Disiplin Kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individu semata. Selain disiplin diri masih dibutuhkan disiplin kelompok. Hal ini sangat didasarkan atas pandangan bahwa di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Hal ini berarti setiap karyawan berusaha semaksimal mungkin memenuhi standar prestasi tersebut. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan.

Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil sesuai dengan hak dan kewajibannya.

9) Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan disiplin kerja dibagi menjadi dua menurut Siswanto (2002: 292), yaitu sebagai berikut;

- a. Secara umum tujuan disiplin adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan.
- b. Secara khusus tujuan dari disiplin kerja adalah:
 - Agar tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturandan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
 - Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerja yang diberikan kepadanya.
 - Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang, dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

- Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.2.6 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Sukses tidaknya seorang pegawai dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan system penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak pegawai itu sendiri. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Standar kinerja seseorang dilihat dari kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa saja yang sudah diberikan perusahaan untuk dikerjakan oleh karyawannya. Kinerja karyawan pada

setiap periode perlu dilakukan penilaian. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja karyawan tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk memenuhi kebutuhan yang dilaksanakan ketika pelatihan (Ivancevich, 2001:389). Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama; pertama, mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002:82).

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut (Dharma, 2001 : 150) adalah sebagai berikut :

a. Pertanggungjawaban

Apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

b. Pengembangan

Jika standard dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

3) Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2005:55) setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan. Manfaat penilaiannya sebagai berikut:

- a. Bagi karyawan yang dinilai antara lain :
 - Meningkatkan motivasi
 - Meningkatkan kepuasan kerja
 - Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
 - Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
 - Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- b. Bagi penilai
 - Meningkatkan kepuasan kerja
 - Untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
 - Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan
 - Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
 - Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan

- c. Bagi perusahaan
 - Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
 - Meningkatkan kualitas komunikasi
 - Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
 - Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

4) Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Hasibuan (2002: 59) unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Prestasi

Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat di hasilkan karyawan.

b. Kedisiplinan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

c. Kreatifitas

Penilaian kemampuan karywan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

d. Bekerja sama

Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

e. Kecakapan

Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

f. Tanggung jawab

Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

5) Penentuan Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2006:687) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan penilaian, antara lain:

a. Atasan langsung

Semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut.

b. Rekan sekerja

Evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian.

Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

c. Pengevaluasi diri sendiri

Mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.

d. Bawahan langsung

Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh

Pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontak sehari-hari yang mungkin dimiliki karyawan, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

6) Kriteria dalam Penilaian Kinerja

Soedjono (2005:78) menyebutkan beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :

- a. Kualitas, Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

- d. Efektivitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

7) Faktor Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001:67) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

- a. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill).
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja

2.2.7 Pengaruh Antar Variabel

1) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Peran Komitmen organisasional bagi karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting, sebagai penggerak perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemilik perusahaan. Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan

organisasi. Komitmen individu terhadap organisasi yang tinggi mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Artinya secara empiris karyawan mampu memberi peran terhadap organisasinya, karena didukung oleh sikap keterikatan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi karena hal itu komitmen organisasi berperan penting bagi suatu organisasi (Sukmawati dan Armanu, 2013).

Dalam penelitian Dewi Urip Wahyuni (2011), menyatakan bahwa Steers and Porter (2001:290) memberikan definisi komitmen pada organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu pada suatu organisasi tertentu, yang diindikasikan oleh bentuk kinerja yang kuat oleh para karyawan dalam melakukan usaha-usaha tertentu untuk kepentingan organisasi. Komitmen mengandung definisi loyalitas tetapi komitmen tidak sekedar loyalitas karena melibatkan hubungan yang aktif antara individu dengan organisasi, dimana individu memberikan sesuatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan yaitu dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Temuan lainnya dalam penelitian Nur Cahyani dan Ahyar Yuniawan (2010), menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasional melalui tiga indikator yaitu: *continuance commitment*, *affective commitment*, dan *normative commitment*. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator *affective commitment* merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan

dengan nilai estimasi 0,84 artinya karyawan merasa bangga dan gembira menjadi bagian dari organisasi kantor pajak dan karyawan juga sangat peduli dengan kinerja. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson (r) sebesar 0,31 (signifikan pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.

Ditemukan pula komitmen organisasi berpengaruh dalam kinerja pada penelitian Sukmawati dan Armanu (2013), menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan hasil kerja dari kepuasan kerja dan kinerja adalah positif dan signifikan. Komitmen individu terhadap organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan bahwa karyawan memiliki identifikasi dengan organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki komitmen organisasi yang positif yang pada akhirnya karyawan yang ada pada industri makanan minuman di Kota Makassar mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak terhadap organisasinya.

2) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian M. Harlie (2012), menyatakan bahwa variabel disiplin kerja merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Selain itu, disiplin kerja juga mempunyai nilai korelasi parsial tertinggi dibandingkan dengan variabel bebas yang lain yaitu motivasi dan pengembangan karir.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mini Setiyarti dan Mulyanto (2013), mengindikasikan bahwa semakin meningkatnya disiplin kerja berupa kehadiran pegawai yang tepat waktu, tidak pernah pulang sebelum jam kerja selesai, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mampu menggunakan waktu secara efektif, bekerja dengan kualitas kerja baik, mengikuti prosedur dan instruksi kerja dari atasan, hadir dalam setiap rapat dan berpenampilan sopan dan berpakaian sesuai aturan yang ada maka dapat menyebabkan kinerja pegawai Direktorat Keuangan RS. Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta semakin meningkat.

3) Pengaruh Komitmen Organisasi Afektif Terhadap Kinerja

Dalam penelitian Nicoline Hiariej (2013), menunjukkan bahwa komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi, oleh sebab itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi akuntan publik terhadap organisasi. Jika auditor merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat. Meyer (1989) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen afektif dan komitmen continue pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen afektif berkorelasi secara positif dengan kinerja,

Temuan lainnya dalam penelitian Windy Aprilia dan Gunasti (2012), menyatakan bahwa tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Individu yang tepuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk memenuhi komitmen terhadap organisasi, sehingga munculnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang akhirnya menyebabkan pegawai tersebut memiliki rasa ketergantungan dan tanggung jawab pada organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasional rendah cenderung untuk melakukan cara yang dapat mengganggu kinerja organisasi seperti *turnover* yang tinggi, kelambanan dalam bekerja, keluhan dan bahkan mogok kerja. Wright (1992) mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan, yang menuju pada tingkat penilaian yang semakin tinggi. Hal serupa juga di kemukakan oleh Rivai (2005) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi komitmen organisasional dari karyawan maka akan semakin meningkat kinerja individual karyawan.

Dari penelitian Fachtur Rohman dan Novita (2012), hasilnya mengindikasikan bahwa komitmen afektif membedakan bentuk-bentuk lain dari komitmen seperti kontinuan dan komitmen normatif karena mencerminkan hubungan yang mendalam antara karyawan dan organisasi. Dibuktikan dengan pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasinya maka

akan meningkatkan kinerja. Hal ini membuktikan bahwa pegawai yang memiliki rasa kekeluargaan terhadap organisasinya cenderung memiliki hasil kinerja yang tinggi pula pada organisasinya.

4) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin

Darwish (2000) menyatakan komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan untuk wajib tinggal dengan organisasi, perasaan yang dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif diberikan pada seorang individu sebelum masuk atau setelah masuk. Gilder (2003) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa seseorang yang telah berkomitmen pada waktu yang lama dalam satu tempat akan memiliki perilaku disiplin yang bagus daripada seseorang yang baru memulai berkomitmen pada tempat kerja tersebut. Chan (2006), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari anggota kelompok akan memberikan energi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja. Temuan dalam penelitian ini memperkaya bukti empiris hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional dan disiplin kerja serta hubungan komitmen organisasi dengan disiplin kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Galih Septian (2013), berdasarkan hasil analisa bahwa keadaan komitmen organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kota Cimahi sudah baik, disiplin kerja pegawai BKD Kota Cimahi pun dalam

kondisi yang baik, dan hipotesis penelitian yaitu : Adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah di Kota Cimahi, telah terbukti dan dapat diterima. Hasil penelitian terkait komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai secara umum sudah menunjukkan kondisi yang baik.

Dari penelitian Adi Irawan (2009), hasilnya mengindikasikan bahwa komitmen organisasional yang diukur dari penerimaan dan kepercayaan karyawan pada nilai dan tujuan perusahaan, kesediaan untuk bekerja keras, keinginan kuat untuk bertahan di perusahaan, rasa memiliki perusahaan dan rasa keterlibatan dengan aktivitas perusahaan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin karyawan. Semakin tinggi karyawan memiliki komitmen organisasional, maka tingkat kedisiplinannya juga akan semakin meningkat. Sebaliknya, jika komitmen organisasional karyawan rendah, maka kedisiplinan juga akan rendah. Implementasi dari hasil tersebut adalah, agar perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawannya, maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan menciptakan kondisi kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada karyawan tersebut. Komitmen penting bagi perusahaan sebab komitmen menunjukkan adanya kepatuhan terhadap pelaksanaan nilai dan peraturan di perusahaan sebagai wujud dari kecintaannya pada perusahaan.

5) Pengaruh Komitmen Organisasi Berkelanjutan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kontinuitas merupakan indikator dengan rata-rata jawaban responden tertinggi, yaitu sebesar 4,31 yang lebih tinggi dibandingkan komitmen normatif (3,85) dan komitmen afektif (3,65). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan yang didasarkan akan kebutuhan rasional lebih tinggi. dibandingkan komitmen karyawan yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan (komitmen normatif) maupun komitmen karyawan berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi (komitmen afektif). Secara keseluruhan nilai rata-rata rata-rata untuk variabel komitmen organisasi adalah 3,89 yang masuk kategori tinggi. Dengan demikian sebagian besar responden memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja yaitu AJB Bumiputera 1912 kantor wilayah Surabaya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Luthans (2006:250) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja yang tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Teori tersebut pun diperkuat oleh pernyataan Sopiah (2008:179) yaitu karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi. Kemudian Newstroom (2002) dalam Sopiah (2008:156) mengatakan bahwa dalam komitmen terdapat keinginan seseorang untuk melakukan usaha yang sungguh-sungguh demi organisasi. Usaha dalam hal ini adalah dalam bentuk kontribusi kinerja yang dilakukan karyawan untuk perusahaannya.

6) Pengaruh Komitmen Organisasi Normatif Terhadap Kinerja

Dari penelitian yang dilakukan oleh Rosita Bestiana (2012), menyatakan bahwa komitmen normatif guru sangat berperan untuk meningkatkan kinerja guru bila secara bersama-sama. Guru yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja serta didukung dengan komitmen normatif yang tinggi pula, tentu akan lebih maksimal dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang baik dibandingkan dengan guru yang kurang terpuaskan dan tidak termotivasi dalam bekerja serta tidak memiliki komitmen normatif yang tinggi.

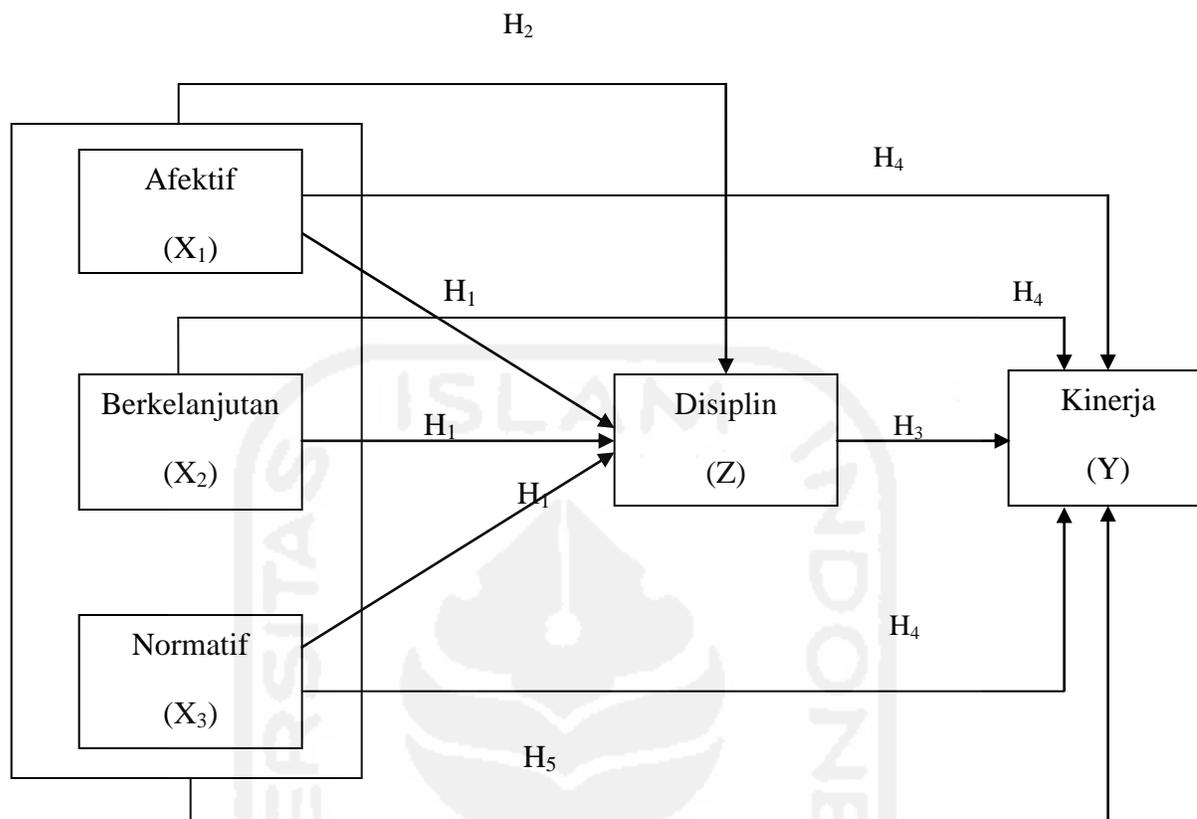
Dari penelitian yang dilakukan oleh Muchtar Hidayat (2010), menyatakan bahwa pengetahuan baru bagi pemasaran internal dan memahami pentingnya komitmen organisasi sebagai determinan kualitas pelayanan. komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya. Mengenai komitmen normatif, beberapa studi telah menemukan hubungan positif antara komitmen normatif dan kinerja pekerjaan (Meyer et al. 1993).

7). Pengaruh Komitmen Organisasi Afektif Terhadap Disiplin

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arviana Fitri Kusumastuti (2013), menyatakan bahwa Tingginya tingkat komitmen afektif organisasi yang dimiliki para pekerja pelaksana Perusahaan Umum (Perum) X Semarang pada rentang 80 - 104 mengandung arti bahwa para pekerja pelaksana mengidentifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi dengan baik, bekerja sungguh-sungguh dalam pekerjaan yang dilakukan dan terlibat dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi serta memiliki kesetiaan dan semangat kerja yang tinggi terhadap organisasi perusahaan tempatnya bekerja. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan adanya disiplin yang tinggi, minat kerja, antusiasme, dan motivasi yang tinggi untuk bekerja.

2.2.8 Kerangka Penelitian

Untuk menganalisis variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan “Akademi Kebidanan Ummi Khasanah”. Atas dasar kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan dan pengaruh antara komitmen organisasi, terhadap disiplin dan kinerja karyawan “Akademi Kebidanan Ummi Khasanah” sebagai berikut:



2.2.9 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian berupa dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan menurut Sugiyono (2009: 96), adapun hipotesis penelitian sebagai berikut;

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, normatif terhadap disiplin kerja karyawan Akbid Ummi Khasannah Bantul Yogyakarta.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, normatif terhadap disiplin kerja karyawan Akbid Ummi Khasannah Bantul Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin terhadap kinerja karyawan Akbid Ummi Khasannah Bantul Yogyakarta.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial antara komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, normatif terhadap kinerja Akbid Ummi Khasannah Bantul Yogyakarta.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, normatif terhadap disiplin kerja karyawan Akbid Ummi Khasannah Bantul Yogyakarta.
6. Lebih besar pengaruh tidak langsung komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, normatif terhadap kinerja melalui disiplin kerja daripada pengaruh langsung komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, normatif terhadap kinerja melalui disiplin kerja pada karyawan Akbid Ummi Khasannah Bantul Yogyakarta.