

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan bagian fundamental dalam sebuah penelitian karena menjadi dasar pijakan konseptual yang menjelaskan kerangka berpikir peneliti. Melalui landasan teori, peneliti dapat memaparkan teori-teori, konsep, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang sedang diteliti. Dengan demikian, penelitian yang dilakukan tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki hubungan yang kuat dengan pengetahuan ilmiah yang sudah ada sebelumnya. Hal ini penting agar penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis dan tidak bersifat spekulatif.

Selain itu, landasan teori berfungsi untuk memperjelas arah penelitian dengan menunjukkan keterkaitan antar variabel yang diteliti. Peneliti dapat menjelaskan bagaimana teori mendukung hipotesis yang dirumuskan, serta memberikan pemahaman mendalam mengenai alasan pemilihan variabel-variabel penelitian. Tanpa landasan teori yang kuat, penelitian berisiko kehilangan fokus, sehingga sulit untuk menentukan metode, instrumen, maupun analisis data yang tepat. Oleh karena itu, penyusunan landasan teori yang komprehensif dapat meningkatkan validitas penelitian.

Lebih jauh lagi, landasan teori juga memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) yang bisa menjadi alasan utama dilakukannya penelitian baru. Dengan meninjau teori dan penelitian sebelumnya,

peneliti dapat menemukan aspek yang belum banyak dikaji, sehingga penelitian yang dilakukan memiliki nilai kebaruan (*novelty*).

2.1.1 Disiplin Kerja

A. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sondang (2018), disiplin adalah suatu bentuk peraturan pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara teratur dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Tohardi (2016), disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang ada.

Menurut Prijodarminto (2018), disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

Berdasarkan definisi seperti diuraikan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan dan konsistensi karyawan dalam mengikuti aturan, norma, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Manfaat Disiplin Kerja

Rasa kepedulian karyawan/karyawan yang tinggi sangat memengaruhi pencapaian tujuan yang akan meningkatkan kemajuan kedisiplinan bagi karyawan, serta dengan semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan dapat membangkitkan gairah kerja yang tinggi dan untuk meningkatkan inisiatif dalam pencapaian tujuan.

Manfaat penerapan disiplin kerja yang baik pada karyawan dalam upaya mencapai disiplin kerja dikemukakan oleh Tohardi (2016), sebagai berikut :

1. Karyawan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja di organisasi atau perusahaan.
2. Produktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan.
3. Dengan adanya disiplin yang baik seorang karyawan dapat menghindari dari kecelakaan ditempat dia bekerja.
4. Sebagai panutan bagi karyawan yang bekerja.
5. Tercapainya tujuan dalam organisasi atau perusahaan.
6. Terpelihara citra bagi sebuah organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Saydam (2016) “Manfaat dari penerapan disiplin kerja yang akan terlihat pada :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja para karyawan melakukan pekerjaanya.
3. Berkembangnya rasa memiliki dan kesetiakawanan yang tinggi di kalangan karyawan.
4. Besarnya tanggung jawab para karyawan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para karyawan”.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa melemahnya disiplin kerja sangat memengaruhi semangat dan gairah kerja. Dengan demikian akan menurunkan kegiatan dalam setiap pekerjaan yang ditangani dan menurunkan

tingkat produktivitas pula, maka dengan demikian harus dihindari melemahnya disiplin kerja karyawan dengan memberikan tugas dan pekerjaan yang tidak terlalu banyak serta memberikan bonus terhadap karyawan yang aktif dan rajin.

C. Fungsi Dan Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pengertian yang sempit disiplin diartikan sebagai hukuman. Sebenarnya “disiplin” mempunyai arti yang lebih luas daripada hukuman. Jika seorang penyelia menghukum seorang karyawan karena melakukan pelanggaran terhadap peraturan, maka hukuman harus dijatuhkan. Hukuman yang dijatuhkan tersebut bukan untuk kepentingan hukuman tetapi untuk mengembalikan dia kepada tata tertib kelompok. Disiplin dalam arti yang menyeluruh merupakan urat organisasi, yang melekatkan bagian-bagian menjadi satu.

Maksud dari proses pendisiplinan bukan untuk menghukum karyawan atau melakukan tindakan semena-mena terhadap karyawan, tetapi mendidik karyawan untuk bersikap dan berbuat sebagaimana yang telah digariskan oleh organisasi. Karena tanpa adanya peraturan dan tata tertib, maka pola kerja tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Dan sebagai alat untuk menghindari dan mengganjar tindakan indiscipliner setiap karyawan, maka suatu organisasi mengambil beberapa langkah antara lain dengan penerapan peraturan dan sanksinya berupa hukuman kepada setiap orang yang melakukan pelanggaran.

Dengan penerapan disiplin diharapkan setiap orang mampu untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan di masa lalu dan menghindari perbuatan indiscipliner di masa yang akan datang.

Bentuk pendisiplinan dan fungsinya, dikemukakan pula oleh Davis (2016) sebagai berikut :

1. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan ukuran, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin dari mereka bukan semata-mata dipaksa manajemen.
2. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan dan mencoba-coba untuk mencegah pelanggaran-pelanggaran selanjutnya. Kegiatan korektif dapat berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan)

D. Jenis Disiplin Kerja

Pembahasan pendisiplinan kerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, oleh karena itu setiap perusahaan perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus di atasi oleh para pegawainya :

Menurut Sondang (2018) terdapat dua ketentuan jenis disiplin dalam perusahaan yaitu :

1. Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan supaya taat atau patuh kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi yang telah ditetapkan.
2. Pendisiplinan Korektif adalah tindakan yang dilakukan sesudah terjadi pada pelanggaran, atau bertujuan agar tidak terjadi pelanggaran lebih jauh dan bisa

dijamin bahwa di masa mendatang para karyawan ini akan mengikuti semua aturan-aturan organisasi.

Selanjutnya Moenir (2015) mengatakan bahwa “Disiplin kerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu :

1. Disiplin Waktu adalah Jenis disiplin yang sangat mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan dengan masyarakat, contohnya melalui sistem daftar absensi atau sistem apel pendisiplinan karyawan atau pekerja yang dapat ditempuh, misalnya mengadakan absensi 2-3 kali sehari, dan apel pagi dan apel waktu terakhir jam kerja atau lain-lain.
2. Disiplin Kerja Isi pekerja pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan, prosedur kerja, waktu dan jumlah unit yang diterapkan dengan mutu yang telah dibakukan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa diharapkan setiap karyawan dapat mengetahui dan menerapkan disiplin pada diri mereka masing-masing, sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan kepada diri karyawan sendiri dan kepada perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja.

E. Pembinaan Disiplin

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena maju mundurnya suatu perusahaan sangat tergantung pada unsur Sumber Daya Manusia sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pembinaan agar apa yang direncanakan dapat dicapai sesuai dengan harapan. Menurut Poerwadarmita (2015) “Pembinaan adalah suatu usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya

guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik”. Sedangkan menurut Tohardi (2016) “Pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu”. Menurut Widjaja (2018) pembinaan adalah suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil yang maksimal”. Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat diketahui bahwa pembinaan karyawan perlu dilakukan baik terhadap karyawan yang sudah lama maupun karyawan yang baru bekerja, karena pembinaan tersebut merupakan tugas seorang pimpinan dalam usaha untuk menggerakkan para bawahan supaya mereka dapat dan mau bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya.

Dari pengertian pembinaan di atas, maka pembinaan terhadap karyawan sangat diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik agar karyawan tersebut tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik dan dengan disiplin yang tinggi. Pembinaan dimulai dengan adanya perencanaan tenaga kerja, yang dapat dimulai dari saat penyeleksian dan perekrutan karyawan baru.

F. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Menurut

Sastrodiwiryo (2016) “Pembinaan adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok”. Menurut Raharjo (2019), bahwa pembinaan disiplin kerja adalah upaya untuk menggali potensi dan kompetensi kualitas kerja.

Maka dari itu penerapan disiplin kerja sangat penting untuk mencegah karyawan mangkir dari tugasnya, diharapkan dengan adanya metode ini dapat memacu kinerja para karyawan. Menurut Handoko (2020) mengatakan tujuan pembinaan disiplin kerja dalam kehidupan perusahaan adalah :

1. Agar semua karyawan yang ada di dalam kantor berperilaku bijaksana di tempat kerja dalam arti taat kepada peraturan dan keputusan. Melayani tujuan yang sama seperti yang dilakukan undang-undang di masyarakat.
2. Untuk menjamin adanya kesesamaan antara tujuan kantor dengan tujuan masing-masing para karyawan sehingga adanya potensi kepentingan di antara keduanya.
3. Untuk menciptakan situasi yang bagus dalam mencapai tujuan dari pekerjaan sehingga kinerja karyawan meningkatkan dan pada akhirnya kinerja kantor pun akan meningkat.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pembinaan disiplin adalah untuk menetapkan kinerja para karyawan melaksanakan tugas-tugas dalam organisasi atau dalam perusahaannya.

G. Metode Pembinaan Disiplin Kerja

Kecenderungan manusia ke arah tidak disiplin daripada ke arah disiplin, untuk itulah agar manusia ini menjadi disiplin yang harus diusahakan. Merancang karakter seseorang agar menjadi disiplin dapat dimulai sejak kecil, remaja dan dapat juga

dilakukan pada orang dewasa, yaitu mereka yang bekerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

Menurut Tohardi (2016) ada beberapa hal yang dapat kita lakukan dalam metode pembinaan disiplin tersebut, di antara lain adalah :

1. *Punishment and Reward* ialah *punishment* (hukuman) dan *reward* (hadiah) dapat digunakan sebagai upaya penerapan disiplin seorang pekerja, karyawan maupun buruh organisasi dalam perusahaan.
2. Adil dan tegas ialah penegakan hukum, peraturan, prosedur kerja harus dilakukan secara tegas dan untuk hukuman harus diterapkan secara adil untuk semua orang yang ada di organisasi atau perusahaan.
3. Motivasi ialah Pihak-pihak yang berkompetensi di organisasi atau perusahaan harus memberikan penjelasan apa manfaat yang akan diperoleh organisasi oleh karyawan yang bersangkutan dan apa yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan bila seseorang disiplin dalam bekerja.
4. Keteladanan ialah bimbingan-bimbingan yang dapat memberikan keteladanan yang baik, akan menambah bahwa sehingga segala sikap dan perilaku pimpinan selalu menjadi rujukan atau panutan bawahan.
5. Lingkungan yang kondusif ialah lingkungan sosial yang tepat kerja yang kondusif, bila mengharapkan orang-orang yang bekerja di sana berdisiplin tinggi.

Dengan kata lain dapat menjadi acuan seseorang dalam berdisiplin, bila lingkungan tempat ia bekerja juga ada yang disiplin. Dalam penerapan metode pembinaan disiplin adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan. Dari pendapat para ahli di atas diambil kesimpulan bahwa

dalam setiap metode pembinaan disiplin kerja bagi karyawan banyak hal yang bisa dilakukan untuk merubah tingkah laku seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

H. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Disiplin Kerja.

Disiplin kerja sebagai bagian dari moral para pekerja itu sendiri perlu ditegakkan di dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi dapat dikatakan bahwa kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Herzberg (2015) faktor-faktor yang dapat memengaruhi disiplin kerja adalah :

1. Faktor motivasi, penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, prestasi dan pekerjaan itu sendiri.
2. Faktor hygiene, kebijakan dan administrasi, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar manusia, upah, status dan keamanan kerja.

Sejalan dengan hal ini, Rapianto (2015) mengemukakan dua faktor motivator yang dapat memengaruhi disiplin kerja, yaitu :

1. Tantangan, adanya tantangan yang dihadapi baik itu pekerjaan yang lebih sukar daripada biasanya atau sesuatu yang menimbulkan pemikiran yang lebih terarah. Ini merupakan tantangan bagi karyawan agar berpikir lebih terarah sehingga hal ini merupakan motivasi yang kuat bagi tercapainya disiplin kerja.
2. Keterlibatan, seorang karyawan merasa dihargai jika diberi kesempatan untuk ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan, yang bentuknya berupa kotak saran dari para karyawan, yang kemudian dijadikan masukan oleh pimpinan. Hal

ini juga merupakan motivasi yang cukup kuat bagi karyawan. Dengan adanya keterlibatan dari karyawan akan menimbulkan rasa takut untuk mawas diri untuk bekerja lebih baik sehingga menimbulkan disiplin kerja dan akhirnya mengarah kepada tercapainya produktivitas kerja.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka dalam upaya menjadikan disiplin sebagai proses belajar dan merubah tingkah laku yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan, Odiorne (2018) dalam bukunya "*Personnel and Human Resource Management*", mengemukakan beberapa persyaratan disiplin yaitu :

1. Peraturan dan tata kerja harus ditentukan dan diketahui.
2. Jika terjadi pelanggaran, tindakan terhadapnya harus diambil pada waktu sedekat mungkin dengan pelanggarannya, ini merupakan asas dari umpan balik langsung.
3. Orang yang didakwa harus ditunjukkan faktanya dan sumber fakta tersebut.
4. Jika ada peraturan khusus yang dilanggar maka peraturan tersebut perlu dikemukakan.
5. Alasan untuk peraturan tersebut harus diberikan.
6. Yang didakwa harus ditanya, apakah ia setuju bahwa faktor yang ditunjukkan itu benar.
7. Tindakan korektif harus dinyatakan dalam bentuk yang positif dan melihat ke depan.

Pendapat Odiorne (2018) di atas, sangat mengutamakan kewajaran dari pelaksanaan disiplin yang bersifat obyektif, konsekuen, kejelasan peraturan dan sistemnya serta tindakan koreksi yang diberikan bersifat mendidik.

Untuk mempertinggi disiplin kerja, peranan hubungan manusia merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan. Manusia harus diperlakukan sebagai manusia yang memiliki kepribadian, harga diri dan kehormatan. Manusia sebagai tenaga kerja kalau diperlakukan dengan baik akan merasa dihargai dan akan percaya diri dalam melakukan suatu tugas yang diberikan dan hal ini sangat memengaruhi disiplin kerja.

Hasibuan (2018) menyebutkan banyak faktor yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

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

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

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. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, maka manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya. Hal ini dilakukan karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti harus selalu berada di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Waskat efektif untuk merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan, karena karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi/hukuman

Sanksi/hukuman memberikan peranan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan dan sikap serta perilaku karyawan yang indisipliner akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan akan ikut memengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman itu jangan terlalu ringan atau terlalu berat, supaya hukuman itu dapat mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi/hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan karyawan itu.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum sikap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pemimpin tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara semua karyawan akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat horizontal maupun vertikal yang terdiri dari *direct single*

relationship, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Jika tercipta *human relationship* yang baik dan harmonis, diharapkan akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Sehingga kondisi seperti ini diharapkan dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

I. Macam-Macam Tindakan Pendisiplinan.

Dalam pelaksanaan disiplin ini sedapat mungkin tindakan koreksi ditiadakan. Tetapi seringkali manajemen menganggap bahwa tindakan koreksi merupakan hal pertama yang harus ditegakkan dan bukan sebagai sarana terakhir. Menurut George Strauss dan Leonard Sayles sebagaimana disadur oleh Hadikusuma (2018), terdapat cara-cara untuk menekan agar tindakan koreksi dilakukan hingga tingkah yang serendah mungkin. Cara-cara tersebut adalah :

1. Manajemen harus membatasi jumlah peraturan yang berlaku, khususnya peraturan yang tampaknya tidak berkaitan dengan pekerjaan.
2. Manajemen harus berusaha keras meyakinkan pekerja bahwa peraturan yang berlaku sesuai dengan nalar. Banyak kerugian dialami bila suatu peraturan dipaksakan berlaku, padahal peraturan itu jelas tidak sesuai nalar mayoritas organisasi.
3. Seringkali terjadi bahwa kegagalan melaksanakan pekerjaan disebabkan oleh buruknya penugasan.
4. Demikian pula, masalah acapkali timbul dari kegagalan manajemen untuk menjelaskan tuntutan pekerjaan atau tidak cukup memperhatikan kemajuan pekerja. Di sini tentu saja diperlukan komunikasi yang lebih baik. Banyak

masalah yang sepertinya berkaitan dengan disiplin, semata-mata kesalahpahaman yang mudah sekali diselesaikan dengan pembicaraan tatap muka.

Jika fakta dan kebijakan memerlukan dijatuhkannya hukuman, penyelia harus memilih satu dari sejumlah wewenangnya untuk digunakan. Hal ini harus didasarkan pada peraturan yang telah mencantumkan hukuman apa yang dikenakan, jika suatu peraturan dilanggar. Pelanggaran pertama, kedua, ketiga terhadap peraturan yang sama biasanya akan dikenakan hukuman yang berbeda-beda.

Menurut Flippo (2018), hukuman-hukuman tersebut adalah sebagai berikut :

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis
3. Hilangnya hak-hak istimewa (*privilege*)
4. Denda
5. Pemberhentian sementara (*layoff*)
6. Penurunan pangkat
7. Pemecatan (*discharge*)

Hukuman-hukuman tersebut di atas disusun dalam urutan umum berdasarkan beratnya hukuman, dari yang ringan sampai yang berat.

Hukuman yang diberikan tersebut harus bersifat logis rasional dan sifatnya tidak menekan karyawan, tetapi mendidik karyawan agar terjadi perubahan tingkah laku terutama bagi karyawan yang telah melakukan tindakan indisipliner. Menurut Dharma (2018), terdapat beberapa persyaratan hukuman atau *Condition of Punishment*, antara lain :

1. Penentuan Waktu (*Timing*)

Waktu penerapan hukuman merupakan hal yang penting. Hukuman dapat dilaksanakan selama timbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang perlu dihukum, atau beberapa waktu kemudian dari tanggapan itu. Hasil riset menunjukkan bahwa keefektifan hukuman meningkat jika tindakan yang tidak disukai itu dilakukan segera setelah timbulnya tanggapan yang perlu dihukum tersebut.

2. Intensitas (*Intensity*)

Hukuman mencapai keefektifan yang lebih besar jika stimulus yang tidak disukai itu relatif kuat. Maksud dari syarat ini ialah bahwa agar efektif, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang sedang dihukum. Hukuman berintensitas tinggi atau hukuman keras dapat menimbulkan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Maksudnya, dihukum tersebut dapat menghalangi perilaku yang umumnya disukai karena tindakan tersebut terlalu keras.

3. Penjadwalan (*Scheduling*)

Dampak hukuman tergantung pada jadwal. Hukuman dapat terjadi setelah setiap tanggapan (jadwal berlanjut), waktu variabel atau waktu tetap setelah perilaku yang tidak diharapkan terjadi (jadwal interval variabel atau tetap), atau setelah terjadinya sejumlah tanggapan variabel atau tetap (jadwal rasio variabel atau tetap). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hukuman akan sangat efektif jika dilaksanakan berdasarkan jadwal berlanjut. Dalam satu studi, karyawan yang dikenai hukuman disiplin secara konsisten karena keabsenan, menunjukkan

kedisiplinannya dibandingkan dengan karyawan yang mendapat pendisiplinan atau tidak sama sekali.

4. Kejelasan Alasan (*Clarifying the Reasons*)

Kesadaran atau pengertian memainkan peranan yang penting dalam hukuman. Dengan menyediakan alasan yang jelas dan tidak meragukan orang lain mengapa hukuman dikenakan dan pemberitahuan tentang konsekuensi mendatang jika tanggapan yang tidak diharapkan terulang kembali, secara khusus telah terbukti secara efektif. Menyediakan alasan berarti menekankan kepada orang bersangkutan tentang tanggapan yang dipertanggungjawabkan kepada tindakan manajer. Alasan tersebut pada dasarnya memberitahu dengan pasti tentang hal-hal yang tidak boleh dilakukan kepada orang yang bersangkutan.

5. Tidak Bersifat Pribadi (*Impersonal*)

Hukuman harus ditujukan pada suatu tanggapan khusus, tidak kepada orang atau pola umum perilaku. Jika hukuman lebih bersifat tidak pribadi, kecil kemungkinan bahwa orang yang dihukum mengalami dampak emosional sampingan yang tidak diharapkan. Hal ini memerlukan pengendalian diri yang kuat dan kesadaran dari orang yang menjatuhkan hukuman agar hukuman tidak bersifat pribadi. Namun demikian, konsekuensi penerapan hukuman dengan cara yang tidak bersifat pribadi itu kemungkinan lebih positif dibanding dengan cara penerapan hukuman yang didasari emosi.

J. Proses Pendisiplinan.

Menurut Heidjiachman dan Husnan (2016) untuk menegakkan disiplin karyawan ini, harus memperhatikan beberapa elemen dasar, yaitu:

1. Proses pendisiplinan harus diletakkan/berada pada departemen atau jabatan yang berwenang.
2. Program pendisiplinan harus sesuai dengan keadaan dan bersifat logis.
3. Peraturan-peraturan tersebut harus dikomunikasikan.
4. Peraturan itu bila perlu dapat “diperbaharui” kembali.
5. Pimpinan harus bersikap adil.

Berdasarkan pendapat di atas, aspek yang paling utama bahwa pelaksanaan disiplin kerja tidak boleh menekan karyawan tetapi sifatnya harus mendidik. Oleh karena itu perlu diambil beberapa langkah agar disiplin itu sendiri tidak mematikan daya kreativitas dari setiap karyawan. Langkah awal adalah bahwa segala macam peraturan yang berhubungan dengan proses disiplin harus diketahui oleh seluruh karyawan. Ini berarti pihak manajemen organisasi harus mengomunikasikannya baik secara tertulis maupun secara lisan. Selain itu peraturan yang ada harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Hal ini bukan berarti peraturan itu mengikuti standar aktual, tetapi tetap peraturan harus merupakan standar ideal, tetapi sifatnya harus dinamis tidak statis.

K. Indikator Disiplin Kerja

Sutrisno (2016) mengutarakan beberapa indikator disiplin kerja, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu
2. Taat terhadap peraturan perusahaan
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
4. Taat terhadap peraturan kerja
5. Taat terhadap pimpinan

2.1.2 Dukungan Manajemen Puncak

A. Pengertian Dukungan Manajemen Puncak

Manajemen puncak mengacu pada individu yang menduduki posisi tertinggi dalam sebuah organisasi, bertanggung jawab utama dalam mencapai tujuan organisasi dan mengambil keputusan strategis yang paling penting (Cahyadi et al., 2020). Istilah lain yang sering digunakan untuk menggambarkan manajemen puncak adalah "*executive officer*," yang memiliki peran dalam merencanakan aktivitas dan strategi organisasi secara menyeluruh serta memberikan arahan untuk perjalanan keseluruhan organisasi. Robbins dan Coulter (2016) menjelaskan bahwa manajemen puncak, atau "*Top Manager*," adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan yang memiliki dampak besar terhadap seluruh organisasi dan menetapkan rencana serta tujuan yang memengaruhi berbagai aspek organisasi.

Pengertian dukungan manajemen puncak, juga dijelaskan oleh berbagai sumber yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Ikhsan dan Bustaman (2018) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh manajer kepada pengguna sistem, termasuk penyediaan fasilitas seperti pelatihan dan bantuan kepada pengguna sistem saat mereka menghadapi masalah terkait dengan sistem.

2. Menurut Romney dan Steinbart (dalam Anriva, 2019), "*top management support*" adalah bagaimana manajemen puncak mendefinisikan kebutuhan informasi dan pemrosesan, menetapkan tujuan dan sasaran sistem, melakukan evaluasi sistem, serta mengalokasikan anggaran. Ini mencakup jaminan pendanaan dan penentuan prioritas pengembangan.
3. Ragu-Nathan et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menggambarkan dukungan manajemen puncak sebagai keterlibatan manajemen dalam aktivitas dan pentingnya sistem informasi.
4. Belout et. al. (dalam Cahyadi et al, 2020) menjelaskan dukungan manajemen puncak sebagai cara di mana manajemen puncak menyediakan sumber daya, otoritas, atau kekuatan yang dibutuhkan untuk menjamin kesuksesan suatu pekerjaan.

Sederhananya, dukungan manajemen puncak mencakup keterlibatan, alokasi sumber daya, penentuan prioritas, dan fasilitas yang diberikan oleh manajemen puncak untuk mendukung keberhasilan suatu pekerjaan atau sistem.

Berdasarkan penjelasan beberapa pakar yang telah disampaikan, dapat disarikan bahwa dukungan manajemen puncak merujuk pada partisipasi aktif manajemen puncak dalam mengelola operasi perusahaan. Ini melibatkan keselarasan tujuan dan pemberian dukungan kepada anggota tim mereka dalam melaksanakan tugas operasional perusahaan, dengan tujuan mencapai kinerja yang optimal, yakni pencapaian hasil kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

B. Peranan Manajemen Puncak

Peran didefinisikan sebagai kumpulan perilaku yang terstruktur yang timbul dari jabatan tertentu. Peran ini muncul karena pemahaman bahwa seorang manajer tidak bekerja sendirian, melainkan beroperasi dalam lingkungan yang mengharuskan interaksi. Meskipun lingkungan kerja bervariasi dan setiap manajer menghadapi tantangan unik, esensi dari peran yang harus dilakukan tetap sama. Peran ini universal, tidak tergantung pada level manajemen—baik tingkat atas, menengah, maupun bawah, semua memiliki tanggung jawab yang serupa.

Amirullah (2019) menyatakan bahwa ada tiga peran manajemen yang perlu dijalankan oleh seorang manajer agar perusahaan yang mereka pimpin dapat beroperasi secara efisien, termasuk:

1. Peranan hubungan antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Manajer dihadapkan dengan tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang melibatkan semua anggota tim, baik di dalam maupun di luar organisasi, termasuk tugas-tugas simbolis. Selain itu, manajer juga memiliki peran sebagai pengelola jaringan hubungan luar yang berkembang, memberikan dukungan, dan menyediakan informasi.

2. Peran informasional (*informational role*)

Setiap manajer, hingga pada tingkat tertentu, memiliki fungsi-fungsi informasional yang mencakup penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Manajer mengawasi perkembangan yang terjadi di lingkungan di luar organisasi dengan cara mengakses informasi dari sumber seperti surat kabar atau media elektronik.

Selain itu, manajer juga berperan sebagai penghubung informasi bagi anggota-anggota organisasi.

3. Peran memutuskan (*decisional role*)

Peran ini mengharuskan manajer untuk terlibat dalam proses perencanaan strategis dalam organisasi yang mereka pimpin. Proses perencanaan strategis ini dapat disederhanakan sebagai proses di mana keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan terkait. Dengan kata lain, manajer secara substansial terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan di dalam organisasi mereka.

C. Dimensi *Top Management Support*

Cahyadi (2020), mengidentifikasi beberapa dimensi untuk dukungan manajemen puncak sebagai berikut:

1. *Decision Quality* (Keputusan yang Berkualitas)

Kualitas keputusan merupakan unsur utama dari seluruh proses perencanaan, yang melibatkan pengambilan keputusan, yakni pemilihan tindakan yang diambil. Dalam konteks ini, kita menganggap keputusan sebagai langkah yang dipilih oleh manajer sebagai yang paling efektif, yang mengarah pada pencapaian tujuan dan penyelesaian masalah sesuai dengan keinginan dan harapan

2. *Decision Acceptance* (Penerimaan Keputusan)

Penerimaan keputusan merujuk pada respon terhadap berbagai alternatif solusi yang dipertimbangkan secara cermat melalui analisis potensi hasil dari setiap alternatif tersebut. Setiap keputusan pada akhirnya akan menghasilkan pilihan akhir, yang dapat berupa tindakan konkret atau pandangan.

3. *Satisfaction with the Decision Process* (Kepuasan dengan Proses Keputusan)

Kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan merujuk pada evaluasi bahwa kepuasan adalah respons emosional yang mencerminkan perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap keputusan.

Sedangkan menurut Lestari (2020), dukungan manajemen puncak dapat diamati melalui lima dimensi berikut:

1. Minat manajemen dalam berbagi pengetahuan.
2. Penekanan manajemen pada pengetahuan yang dianggap penting.
3. Dukungan manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional (PMP).
4. Prioritas yang diberikan oleh manajemen terhadap praktisi manajemen proyek profesional (PMP).
5. Partisipasi manajemen dalam kegiatan berbagi pengetahuan.

D. Indikator Dukungan Manajemen Puncak

Indikator dukungan manajemen puncak seperti diutarakan oleh Barbara dan Xiao (2012) yaitu:

1. Menyelaraskan tujuan
2. Mengalokasikan sumber daya
3. Mendorong partisipasi dan memotivasi anggota organisasi

2.1.3 *Employee Engagement*

A. Pengertian *Employee Engagement*

Kahn (1990) adalah orang pertama yang mengungkapkan konsep *employee engagement* (keterlibatan karyawan), dengan pandangan bahwa individu mampu memanfaatkan aspek fisik, kognitif, dan emosional mereka saat menjalankan peran tertentu. Mereka juga mampu menjaga batasan antara peran yang dimainkan dan

identitas mereka sebenarnya. *Employee engagement*, dalam pandangan Kahn, mencakup ekspresi fisik, kognitif, dan emosional individu saat mereka bekerja. Komponen kognitif *employee engagement* mencakup keyakinan karyawan terhadap perusahaan mereka, para pemimpin, dan kondisi kerja. Komponen emosional mencakup perasaan karyawan terhadap perusahaan dan pemimpin mereka. Sedangkan komponen fisik mencakup energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam menjalankan peran mereka di perusahaan (Kahn, 1990).

Macey, et al (2009) juga menyatakan bahwa *employee engagement* adalah kesadaran karyawan terhadap tujuan perusahaan dan pemusatannya dalam bentuk inisiatif, adaptabilitas, usaha, dan ketekunan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. *Employee engagement* adalah komitmen emosional karyawan terhadap perusahaan dan tujuannya, di mana mereka bekerja bukan hanya untuk gaji atau promosi, melainkan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2018), *employee engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan karyawan, keterlibatan individual, kepuasan, dan antusiasme yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagai pendekatan untuk memahaminya, kita dapat menanyakan kepada karyawan apakah mereka memiliki akses ke sumber daya dan peluang untuk mengembangkan keterampilan baru, apakah mereka merasa pekerjaan mereka memiliki signifikansi dan arti, serta bagaimana interaksi mereka dengan rekan kerja dan apakah interaksi tersebut dihargai.

Schaufeli, et al (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perasaan positif individu terhadap pekerjaan mereka, diukur dengan kesediaan mereka untuk

menyumbangkan kemampuan dan energi mereka melalui perilaku yang mencakup rasa memiliki, fokus pada pekerjaan, intensitas kerja, dan antusiasme. Hal ini terjadi karena karakteristik karyawan yang terlibat dengan pekerjaan mereka, seperti keyakinan dalam kemampuan mereka sendiri dan pandangan positif terhadap pekerjaan mereka, yang tercermin dalam tiga dimensi: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan). Ketiga dimensi ini menggambarkan keadaan motivasi yang positif, dengan *vigor* mencerminkan tingginya energi dan ketahanan, *dedication* menggambarkan komitmen yang kuat, dan *absorption* menggambarkan totalitas dan kesulitan dalam memisahkan diri dari pekerjaan (Schaufeli, et al, 2002).

Berdasarkan beberapa pandangan dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah sikap yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi yang memungkinkan mereka untuk bertindak di luar harapan yang diberikan oleh organisasi, dengan penuh perhatian, komitmen, semangat, tanggung jawab, dan fokus yang tinggi. Selain itu, tercapainya tingkat keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang mereka lakukan juga menjadi indikator penting. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi kesimpulan tersebut sebagai dasar konsep *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini

B. Faktor Yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Engagement karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat dikelompokkan menjadi dua bentuk, yaitu faktor internal yang berasal dari dalam karyawan dan faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan. Faktor internal mencakup berbagai hal yang dapat memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan,

termasuk latar belakang kehidupan karyawan (biografis), karakteristik individu, kepribadian, kepercayaan terhadap perusahaan, rasa bangga terhadap perusahaan, serta persepsi karyawan terhadap pentingnya pekerjaan mereka, tujuan yang ada, dan makna yang terkait dengan pekerjaan tersebut (Lockwood, 2007). Sementara itu, faktor eksternal yang dapat memengaruhi tingkat *employee engagement* meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, perhatian atasan terhadap karyawan, reputasi perusahaan, kompensasi, peluang pengembangan karir, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kualitas komunikasi di antara anggota organisasi, kerjasama tim yang solid dan saling mendukung, jelasnya jenis pekerjaan yang dijalankan, serta ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung kinerja mereka dan penyampaian nilai serta tujuan organisasi kepada karyawan (Lockwood, 2007).

Faktor-faktor dalam organisasi yang memengaruhi *employee engagement* melibatkan budaya kerja yang menghargai prestasi, klarifikasi ekspektasi kerja, ketersediaan alat atau metode yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan, tingkat motivasi yang tinggi, adopsi sistem umpan balik dan mentoring yang terstruktur, peluang pengembangan karir dan profesionalisme, penggunaan sistem insentif, pemberian penghargaan dan pengakuan yang adil, serta keberadaan kepemimpinan yang efektif.

C. Faktor-Faktor Yang Berkaitan Dengan *Employee Engagement*

Karyawan yang berkomitmen akan berperan dalam mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan, mengimplementasikan strategi, dan mencapai hasil bisnis. Mereka memiliki hubungan positif, semangat tinggi, kepercayaan yang kuat, dan

saling menghormati. Selain berinteraksi dengan rekan kerja sesama karyawan, karyawan yang berkomitmen juga akan menghargai atasan mereka. Mereka sadar bahwa atasan mereka juga menghargai mereka, sehingga mereka akan berusaha memberikan yang terbaik kepada atasan mereka.

Baker (2009) mengidentifikasi tiga faktor yang terkait dengan *employee engagement*, yaitu:

1. Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Sumber daya pekerjaan mencakup aspek-aspek fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mengurangi beban kerja dan dampak psikologis atau fisik yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Sumber daya pekerjaan juga membantu individu mencapai tujuan pekerjaan mereka, serta merangsang pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan pribadi.

2. Signifikansi Sumber Daya Pekerjaan (*Salience of Job Resources*)

Faktor ini mengacu pada sejauh mana sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu dianggap penting atau berharga.

3. Sumber Daya Personal (*Personal Resources*)

Sumber daya personal mengacu pada karakteristik karyawan, seperti kepribadian, sifat, usia, dan sebagainya. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki karakteristik personal yang unik karena mereka memiliki tingkat inisiatif yang tinggi.

D. Prinsip Dasar *Employee Engagement*

Dalam *employee engagement*, seorang karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik. Terdapat empat prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk menjadi terlibat, yaitu (Lockwood, 2007):

1. Kemampuan untuk Terlibat (*The Capacity to Engage*)

Untuk menciptakan karyawan yang terlibat, diperlukan lingkungan kerja yang tidak hanya mengharapkan lebih dari karyawan tetapi juga menyediakan sumber daya informasi, peluang belajar, dan menciptakan keseimbangan dalam kehidupan karyawan. Ini menciptakan landasan untuk menggali energi dan inisiatif karyawan.

2. Motivasi untuk Terlibat (*The Motivation to Engage*)

Engagement muncul ketika karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan nilai-nilai pribadi mereka, dan ketika mereka diperlakukan dengan cara yang secara alami memicu keinginan untuk memberikan balasan dalam bentuk yang baik.

3. Kebebasan untuk Terlibat (*The Freedom to Engage*)

Employee engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka sendiri. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang sangat penting, terutama dalam situasi yang sulit, tidak pasti, dan saat ada kebutuhan untuk berubah.

4. Fokus pada *Employee Engagement* yang Strategis (*The Focus of Strategic Engagement*)

Ketika perusahaan menyediakan peluang untuk pengembangan, pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, kompensasi yang memadai,

keamanan kerja, dan faktor-faktor lainnya, *employee engagement* akan muncul secara alami karena percaya pada prinsip timbal balik.

E. Ciri *Employee Engagement*

Lockwood (2007) memberikan tanda-tanda dari seorang karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, yang mencakup:

1. Mempertimbangkan pekerjaan dan tanggung jawab terkait hasil kerja tidak hanya saat berada di tempat kerja, tetapi juga di luar jam kerja dan di luar kantor.
2. Menghadapi tantangan yang dihadapi oleh unit kerja atau organisasi secara menyeluruh dan intensif, menggunakan kemampuan teknis dan kompetensi yang dimiliki.
3. Bersedia meluangkan waktu dan perhatian di atas standar minimal yang ditetapkan oleh jabatan mereka dalam situasi tertentu untuk mencapai hasil organisasi yang lebih tinggi, tanpa terpengaruh oleh ketakutan akan hukuman atau penyesalan atas kegagalan atau penundaan dalam mencapai kepentingan individu atau kelompok.

Employee engagement dapat berdampak positif pada kinerja organisasi ketika pengaruhnya pertama-tama dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, *employee engagement* dianggap sebagai faktor yang mampu merubah individu, tim, dan organisasi. *Employee engagement* memengaruhi kualitas pekerjaan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat absensi, dan mengurangi kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan oleh tingkat keterikatan emosional yang tinggi antara karyawan dan organisasi. Tingkat keterikatan emosional yang tinggi ini memotivasi karyawan untuk memberikan hasil

kerja yang memuaskan dan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan.

F. Indikator *Employee Engagement*

Employee engagement memiliki tiga indikator (Schaufeli et al., 2002), yang meliputi:

1. *Vigor* (Semangat).

Vigor adalah aspek yang dicirikan oleh tingginya tingkat energi mental dan ketahanan dalam bekerja, serta keinginan yang kuat untuk berupaya dengan tekun dalam pekerjaan, serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan

2. *Dedication* (dedikasi).

Dedikasi dicirikan oleh perasaan yang mendalam, semangat, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan yang melibatkan pekerjaan. Individu yang mencetak skor tinggi dalam dedikasi sangat mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan karena mereka menganggapnya sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi, dan penuh tantangan. Mereka merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, individu yang mencetak skor rendah dalam dedikasi tidak merasa terhubung dengan pekerjaan karena mereka tidak menganggapnya sebagai pengalaman yang berarti, memotivasi, atau menantang. Mereka juga tidak merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. *Absorption* (penyerapan atau keterlibatan secara mendalam)

Aspek *absorption* mencirikan tingkat konsentrasi dan minat yang mendalam dalam pekerjaan, di mana waktu terasa berlalu dengan cepat, dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan hingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Individu yang mencetak skor tinggi dalam *absorption* biasanya merasa senang ketika terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan, merasa sepenuhnya terlibat dalam tugas mereka, dan kesulitan untuk mengalihkan perhatian dari pekerjaan. Akibatnya, mereka cenderung melupakan hal-hal di sekitarnya dan merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat. Sebaliknya, individu yang mencetak skor rendah dalam *absorption* tidak merasa terlibat secara mendalam dalam pekerjaan, tidak kesulitan untuk mengalihkan perhatian dari pekerjaan, dan tidak melupakan hal-hal di sekitar mereka, termasuk waktu.

2.1.4 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Gibson, et al., (2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai (karyawan) merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja karyawan (pegawai) sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja pegawai (karyawan) dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2019), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Wibowo (2019) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
2. *Senior manajement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka

D. Penilaian Kinerja Pegawai

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks,

sehingga sulit dalam menentukan ukuran output yang pasti. Sedangkan menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu pegawai organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam *me-reward* kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktik penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgement*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu yang Lalu

- a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
 - b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
 - c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari pimpinan atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitikberatkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
 - d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu yang Akan Datang.

- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
- b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
- c. Pendekatan *management by objectives* (MBO), metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

G. Bias dalam Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Hallo effect*

Hallo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan memengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari

penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat memengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang

mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-

kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.

3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

H. Indikator Kinerja Pegawai

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja pegawai (karyawan), antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreativitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Astuti dan Amalah (2018) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Work Discipline on employee performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dengan menggunakan sampel jenuh kepada 30 orang pegawai Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan. Analisis data yang digunakan adalah persamaan regresi linier sederhana, korelasi sederhana, koefisien determinasi, dan uji signifikansi.

Populasi sebanyak 30 responden dengan sampel sebanyak 30 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Jasa Penilai Publik Herly Ariawan dan Rekan.

2. Iptian, et al (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metodologi penelitian adalah *ex-post facto* dengan Pendekatan Kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah 40 karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis dalam penelitian menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1). disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2). Kompensasi memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3). Disiplin kerja dan kompensasi secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Jeffrey, I., dan Soleman, M. (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia.*” Pada dasarnya kinerja organisasi yang optimal merupakan harapan Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada presiden. Berdasarkan data primer dan sekunder dapat memfokuskan tiga faktor dominan yang memengaruhi kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik

Indonesia tersebut adalah: disiplin kerja (X1), motivasi (X2) dan jalur karir (X3). Desain penelitian menggunakan metode kuantitatif. Populasi berjumlah 610 dengan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin sebanyak 242 responden. Data primer bersumber dari sebaran kuesioner kepada pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia dan sumber data sekunder dari studi literatur melalui berbagai buku, jurnal, dan artikel. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasil yang ditemukan menyimpulkan bahwa disiplin kerja (X1), motivasi berprestasi (X2) dan jalur karir (X3) secara parsial dan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia.

4. Husain (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro”. Tujuan dari penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui disiplin kerja. Untuk mengetahui kinerja karyawan dan untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan instansi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Danamon Tbk Cabang Bintaro. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *proporsional random sampling*. Metode analisis data menggunakan deskriptif dan verifikatif dengan analisis regresi, determinasi, serta pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 60,8% sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($12,329 >$

1,984) hal itu konsisten dengan nilai *probability signification* $< 0,05$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan.

5. Kurbani (2018) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengetahui ada tidaknya Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Agro Massiv International Group sebanyak 233 orang karyawan. Sampel ditentukan dengan teknik *simple random sampling*, dengan responden sebanyak 69 orang karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, koefisien korelasi, uji t (secara parsial). Hasil pembahasan diperoleh nilai uji t untuk variabel disiplin kerja diperoleh t hitung 4,231 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ karena nilai probabilitas signifikan kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial H_0 ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien korelasi sebesar 0,459 atau 45,9% dan sisanya 54,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.
6. Azhmy et al (2022) dalam penelitiannya yang berjudul “Dampak Dukungan Manajemen Puncak, Motivasi Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan OS (*Outsourcing*) PT. PLN (Persero) ULP (Unit Pelayanan Pelanggan) Medan Selatan.” Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN ULP Medan Selatan yang berbisnis dalam bidang penyediaan listrik untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan populasi karyawan alih daya (*outsourcing*) yang ditempatkan di perusahaan sejumlah 95 orang. Sampel pengambilan ini memakai sampel jenuh yaitu sebesar 95 responden. Data yang dipergunakan adalah data primer dan teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah dengan survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Sedangkan teknik analisis data yang dipergunakan adalah uji kualitas data, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Hasil analisa data menunjukkan bahwa secara parsial dukungan manajemen puncak dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan alih daya (*outsourcing*), sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan alih daya (*outsourcing*) di PT. PLN ULP Medan Selatan. Uji simultan membuktikan bahwa dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan alih daya (*outsourcing*) di PT. PLN ULP Medan Selatan. Pengaruh antara dukungan manajemen puncak, motivasi kerja dan teknologi informasi sangat kuat terhadap kinerja karyawan alih daya (*outsourcing*) pada PT. PLN ULP Medan Selatan. Besarnya persentase kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh dukungan manajemen puncak, motivasi dan teknologi informasi yaitu sebesar 72,4% dan sisanya 27,6% dapat dijelaskan oleh pengaruh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini.

7. Ahmad et al (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “*Impact of Management Support on Employee Commitment in Hotel Sector.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dukungan manajerial terhadap komitmen karyawan karyawan yang bekerja di industri perhotelan Malaysia. Studi ini menggunakan model regresi untuk menilai data survei yang dikumpulkan dari 415 responden yang bekerja di berbagai wilayah di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajerial berhubungan positif dan signifikan dengan komitmen karyawan. Selain itu, temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa manajer harus lebih memperhatikan untuk mendukung karyawan dalam kegiatan rutin mereka untuk mencapai keunggulan komparatif atas para pesaingnya. Studi *cross-sectional* ini terbatas pada wilayah geografis yang sangat spesifik, oleh karena itu, studi masa depan dengan pengaturan geografis dan organisasi yang luas direkomendasikan.
8. Dukhan et al (2017) melakukan penelitian dengan judul “*Analyzing the Effect of the Senior Management’s Support on the Relationship between Factors Affecting and Employees’ Performance in the Al-Zawiya University of Libya.*” Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan manajemen senior sebagai variabel moderasi terhadap kinerja hubungan antara faktor independen (Pelatihan, Pemberdayaan, Motivasi dan Komunikasi) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan). (SEM-AMOS) digunakan untuk menguji dampak moderasi variabel. Dimana hal itu tergantung pada metode sampling atau analisis yang dikenal dengan *multiple-groups analysis*. Paragraf variabel dukungan manajemen senior dikumpulkan dan dibagi menjadi dua kelompok menurut rata-rata jumlah

paragraf. Selain itu, menurut bobot relatif yang diberikan pada paragraf kuesioner, menggunakan skala Likert lima poin: 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Itu kelompok pertama terdiri dari nilai kurang dari rata-rata dan dianggap sebagai kelompok yang tidak mendukung adanya dukungan. Sedangkan kelompok kedua terdiri dari nilai yang lebih tinggi dari rata-rata dan dianggap sebagai kelompok yang menjadi pendukung adanya dukungan. Penelitian ini menemukan bahwa model penelitian di kehadiran dukungan dari manajemen senior sesuai untuk kelompok kedua dan tidak sesuai secara terang-terangan kurangnya dukungan oleh dukungan manajemen senior untuk kelompok pertama.

9. Chen et al (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of organizational support on employee performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks fleksibel manufaktur. Secara khusus, penulis bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi sikap karyawan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, dan peran moderasi keadilan organisasi (*Organizational Justice*). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 180 peserta dari 36 tim kerja yang bekerja di 7 besar perusahaan manufaktur otomotif di Cina. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dirancang oleh penulis. Sedangkan untuk menguji hipotesis dipergunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini mengungkapkan empat indikator kinerja baru pekerja garis depan dalam konteks manufaktur fleksibel, yaitu pembelajaran berkelanjutan, kerja tim, pemecahan masalah dan kerja aktif. Dukungan organisasi dapat dibagi menjadi dukungan penguat dan dukungan penghambat. Dukungan organisasi memiliki efek positif

pada kinerja baru pekerja garis depan, dan rasa memiliki berperan kuat. Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) memainkan peran yang kuat sebagai moderator antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan.

10. Hasibuan, N.A. (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Involvement and Organizational Support on Employee Performance in the Company.*” Penelitian ini dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia di Medan. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Pelabuhan Indonesia di Medan Indonesia berjumlah 261 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 73 orang dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarikan kepada karyawan PT Pelabuhan Indonesia I Medan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi yang diperoleh dari berbagai informasi yang dimiliki PT Pelabuhan Indonesia I Medan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11. Adiyantari dan Yatnyana (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Kemampuan Teknik Pemakai Sistem Informasi Akuntansi dan Dukungan Manajemen Puncak Pada Kinerja Individual.” Penelitian ini dilakukan pada PT. BPR Bank Kertiawan. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 80 orang karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, kemampuan teknik

pemakai SIA, dan dukungan manajemen puncak berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja individual di PT. BPR Bank kertiawan.

12. Handoyo dan Setiawan (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tirta Rejeki Dewata.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai apakah keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki dampak terhadap kinerja karyawan di PT Tirta Rejeki Dewata. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 46 kuesioner yang telah diverifikasi. Analisis dilakukan melalui regresi linier sederhana dengan bantuan perangkat lunak SPSS for Windows. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara tingkat keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan.
13. Wicaksono dan Rahmawati (2019) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor.” Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengevaluasi dampak keterlibatan karyawan (*employee engagement*) pada kinerja karyawan di Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor (DSITD IPB). Metode penelitian yang diterapkan adalah metode penelitian kuantitatif, melibatkan analisis statistik deskriptif serta analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan di DSITD IPB dikategorikan sebagai baik. Secara parsial, terdeteksi bahwa elemen *absorption* memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Secara keseluruhan, *vigor*, *dedication*, dan *absorption* bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 67,5% pada kinerja karyawan. Dengan kata lain,

dari berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, *employee engagement* menyumbang sekitar 67,5% dari pengaruh tersebut.

14. Sucahyowati dan Hendrawan (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Emmployee Engagement* Terhaap Kinerja Karyawan Pada PT. MK Semarang.” Penelitian ini bertujuan untuk mendemonstrasikan hubungan antara *Employee engagement* dan kinerja karyawan di PT. MK, sebuah perusahaan yang beroperasi di sektor transportasi laut dan darat serta ekspor dan impor barang. Penelitian ini menerapkan metode analisis eksploratori, yang digunakan untuk menganalisis bagaimana karakteristik responden dan penilaian karyawan PT. MK berkaitan dengan tingkat keterlibatan mereka serta kinerja mereka. Sementara pendekatan kualitatif diterapkan melalui observasi dan pengumpulan data dari survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. MK sangat bermakna, dengan nilai signifikansi sebesar 0.00. Ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* memang memiliki dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan PT. MK.
15. Astuti (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja.” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di sebuah perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak dengan total sampel sebanyak 72 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan *employee engagement* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

16. Aiyub, et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable and Percieved Organization Support as a Moderating Variable at The Regional Secretariat of Bireuen District.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di sebuah perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel acak dengan total sampel sebanyak 72 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

17. Thalia, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Employee Engagement and Work Environment on Employee Performance at PT. Agronusa Alam Perkasa.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Agronusa Alam Perkasa, perusahaan perkebunan kelapa sawit. Data diperoleh

melalui survei dan wawancara dengan karyawan perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Sebaliknya, Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja yang kondusif seperti pencahayaan dan kebisingan yang baik berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

18. Hidayat (2023) melakukan penelitian dengan judul *“The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Characteristics on Job Satisfaction and Performance.”* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan hubungan antara fitur pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan metodologi kuantitatif. Dalam penelitian ini, 115 orang menjadi sampel, yang dikumpulkan melalui pengambilan sampel jenuh. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data, dan uji analisis jalur digunakan untuk menilainya. Temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh keterlibatan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh tempat kerja. Kebahagiaan kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh fitur pekerjaan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh keterlibatan karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh tempat kerja. Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

19. Annisa, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “*The influence of employee engagement and organizational culture on employee performance.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh employee engagement dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Objek penelitian ini adalah kantor Sekretariat Daerah Kota Cirebon. Data diperoleh melalui survei dengan menyebarkan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis sampling jenuh yaitu dengan jumlah populasi 122 pegawai dan sampel sebanyak 72 pegawai. Dan data dianalisis dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 24 *for window*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Serta terdapat pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
20. Dwiningasih (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of work Engagement on Employee Performance: a Scope Review.*” Tujuan dari tinjauan cakupan ini adalah untuk memetakan studi yang ada yang menilai pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Tahapan utama tinjauan cakupan adalah: (1) mengidentifikasi pertanyaan penelitian; (2) mengidentifikasi studi yang relevan; (3) pemilihan studi; (4) pembuatan bagan data, dan (5) penyusunan, peringkasan, dan pelaporan hasil. Selama 10 tahun (2013-2023), hasil tinjauan cakupan menunjukkan bahwa sebagian besar studi mengakui bahwa keterlibatan kerja memengaruhi kinerja karyawan.