BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan komponen esensial dalam suatu penelitian, karena menyediakan kerangka konseptual yang mendasari dan membimbing seluruh proses penelitian. Landasan teori memberikan arah yang jelas bagi peneliti, membantu dalam merumuskan hipotesis, pertanyaan penelitian, dan metodologi. Dengan landasan teori yang kuat, peneliti dapat merancang studi yang lebih terfokus dan sistematis. Selain itu, landasan teori membantu peneliti memahami konteks penelitian dengan menghubungkan penelitian yang sedang dilakukan dengan studi-studi sebelumnya. Ini memungkinkan peneliti untuk membangun pengetahuan yang sudah ada, mengidentifikasi celah dalam literatur, dan menemukan area yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut.

Penelitian yang didasarkan pada teori yang sudah teruji dan diterima luas meningkatkan kredibilitas dan validitas hasil penelitian. Teori yang kuat dan relevan memberikan dasar ilmiah yang kokoh bagi argumen dan temuan penelitian. Landasan teori juga menyediakan alat untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Dengan memahami teori yang relevan, peneliti dapat mengaitkan temuan mereka dengan konsep dan model teoretis yang ada, sehingga hasil penelitian dapat dijelaskan dan dipahami dengan lebih baik.

Selain itu, landasan teori berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dengan memperkaya literatur dan memperluas pemahaman tentang suatu fenomena. Penelitian yang berlandaskan teori tidak hanya menjawab pertanyaan penelitian spesifik, tetapi juga menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang studi tersebut. Dengan demikian, landasan teori merupakan fondasi yang vital bagi penelitian yang kokoh dan bermakna, memastikan bahwa penelitian tersebut terstruktur, relevan, dan memiliki kontribusi signifikan terhadap pengetahuan ilmiah.

2.1.1 Disiplin Kerja

A. Pengertian Disiplin Kerja

Secara umum, disiplin kerja merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dalam menjalankan tugas dengan efektif dan efisien. Untuk lebih menggali konsep disiplin kerja, terdapat beberapa definisi dari berbagai pakar. Menurut Tohardi (2016), disiplin kerja merujuk pada perilaku yang sesuai dengan aturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Sondang (2018) mengartikan disiplin sebagai sebuah sistem aturan yang bertujuan untuk mengubah dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan agar mereka secara sukarela dapat bekerja secara teratur bersama rekan kerja lainnya serta meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan menurut Prijodarminto (2018), disiplin adalah suatu kondisi yang terbentuk melalui serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban.”

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja melibatkan latihan untuk mengatur kebiasaan, menjaga etika, dan mematuhi aturan yang berkaitan dengan pekerjaan secara langsung.

B. Manfaat Disiplin Kerja

Rasa peduli yang tinggi dari karyawan atau pegawai memiliki dampak besar terhadap pencapaian tujuan, yang pada gilirannya akan meningkatkan disiplin kerja mereka. Semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas dapat memicu motivasi yang tinggi dan meningkatkan inisiatif dalam mencapai tujuan. Tohardi (2016) menyatakan beberapa manfaat dari penerapan disiplin kerja yang baik pada karyawan dalam usaha mencapai disiplin kerja, yaitu:

1. Pegawai akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja diorganisasi atau perusahaan.
2. Produktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan perencanaan.
3. Dengan adanya disiplin yang baik seorang pegawai dapat menghindari dari kecelakaan ditempat dia bekerja.
4. Sebagai panutan bagi pegawai 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 akan tampak pada:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2. Tingginya semangat dan gairah kerja para karyawan melakukan pekerjaanya.
3. Berkembangnya rasa memliki 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 pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penurunan disiplin kerja akan berdampak pada semangat dan motivasi kerja. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan aktivitas dalam menangani pekerjaan dan juga menurunkan tingkat produktivitas. Oleh karena itu, perlu dihindari penurunan disiplin kerja pegawai dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kapasitas mereka, serta memberikan penghargaan kepada pegawai yang aktif dan rajin sebagai bentuk dorongan dan apresiasi atas kinerja mereka.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disilpin Kerja.

Disiplin kerja, sebagai bagian integral dari moral para pekerja, perlu dijaga dengan ketat di dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan dari disiplin kerja yang baik, organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

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

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

Lebih lanjut Herzberg (2015) menyatakan bahwa dua faktor motivator yang dapat memengaruhi disiplin kerja adalah:

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 pegawai 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 penbgambilan 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. Denhan adanya keterlibatan dari karyawan akan menimbulkan rasa takut untuk mawas didri utnuk bekerja lebih baik sehingga menimbulkan disiplin kerja dan akhirnya mengarah kepada tercapainya produktivitas kerja.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, dalam usaha menjadikan disiplin sebagai proses pembelajaran dan perubahan perilaku yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai, Herzberg (2015) mengemukakan beberapa persyaratan disiplin, yakni:

1. Peraturan dan tata kerja garus ditentukan dan diketahui.

2. Jika terjadi pelanggaran, tindakan tergadapnua 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 untu 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 Herzberg (2015) di atas menekankan pentingnya kewajaran dalam penerapan disiplin yang objektif, konsisten, dengan peraturan yang jelas dan sistem yang terstruktur, serta memberikan tindakan koreksi yang bersifat mendidik.

Dalam meningkatkan disiplin kerja, peran hubungan antar manusia juga menjadi faktor kunci yang harus diperhatikan. Manusia harus diperlakukan dengan mempertimbangkan kepribadian, harga diri, dan kehormatan mereka. Ketika manusia diperlakukan dengan baik, mereka akan merasa dihargai dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada disiplin kerja.

Hasibuan (2018) menyebutkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi, di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisplinan 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 bak, 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 mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik tergadap 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 tergadap 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 memlihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi/hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan dan sikap serta perilaku karuawan yang indispliner akan berkurang. Berat ringannya sanksi/hukuman yang akan diterapkan akan ikut mempengaruhi 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 mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum sikap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sangsi 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 diantara semua karyawan akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. 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.

D. Fungsi Dan Bentuk Disiplin Kerja

Dalam pengertian yang lebih sempit, disiplin seringkali diartikan sebagai hukuman. Namun sebenarnya, konsep "disiplin" memiliki makna yang lebih luas

daripada sekadar hukuman. Ketika seorang penyelia memberikan hukuman kepada seorang karyawan karena melanggar peraturan, hukuman tersebut seharusnya bukan semata-mata untuk tujuan hukuman itu sendiri, tetapi untuk mengembalikan karyawan tersebut ke dalam tata tertib kelompok. Disiplin dalam konteks yang lebih luas adalah pengikat organisasi, yang mengintegrasikan berbagai bagian menjadi satu kesatuan.

Maksud dari proses pendisiplinan bukanlah untuk menghukum karyawan atau bertindak semena-mena terhadap mereka, melainkan untuk mendidik mereka agar mematuhi aturan dan norma-norma yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa adanya peraturan dan tata tertib, pola kerja dalam suatu organisasi tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh karena itu, sebagai alat untuk mencegah dan memberikan konsekuensi atas tindakan-tindakan yang tidak disiplin, organisasi mengambil langkah-langkah tertentu, termasuk penerapan peraturan dan sanksi hukuman bagi pelanggar.

Dengan menerapkan disiplin, harapannya setiap individu dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi di masa lalu dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak disiplin di masa yang akan datang.

Bentuk pendisiplinan dan fungsinya, seperti yang diungkapkan oleh Davis dan Newston (2016), adalah 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 diatara 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).

E. Pembinaan Disiplin

Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang sangat vital bagi kesinambungan operasional suatu perusahaan. Kemajuan atau kemunduran perusahaan seringkali tergantung pada kualitas Sumber Daya Manusia yang bertindak sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pembinaan menjadi sangat penting agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai harapan. Poerwadarmita (2015) mendefinisikan pembinaan sebagai upaya, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan dengan efektif untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Tohardi (2016), pembinaan adalah suatu proses di mana ada perubahan, kemajuan, peningkatan, atau pertumbuhan yang diharapkan. Widjaja (2018) memandang pembinaan sebagai suatu rangkaian pengembangan yang dimulai dari pendirian, perawatan pertumbuhan, hingga usaha-usaha untuk memperbaiki, menyempurnakan, dan mengembangkan. Proses pembinaan meliputi berbagai aspek mulai dari perencanaan, organisasi, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, hingga pengawasan, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Berdasarkan perspektif para

ahli tersebut, pembinaan karyawan menjadi esensial baik untuk karyawan yang telah lama maupun yang baru, karena hal ini merupakan tanggung jawab seorang pimpinan dalam mendorong para bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan meningkatkan kinerja mereka.

Berdasarkan pemahaman tentang konsep pembinaan yang telah diuraikan sebelumnya, jelas bahwa pembinaan terhadap karyawan menjadi suatu kebutuhan yang penting agar mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan efektif. Hal ini juga membantu mempertahankan motivasi dan disiplin yang tinggi di antara karyawan. Pembinaan dimulai dengan tahapan perencanaan tenaga kerja, yang bisa dimulai sejak proses seleksi dan perekrutan karyawan baru.

F. Jenis Disiplin Kerja

Pendekatan terhadap pembahasan pendisiplinan kerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia didasarkan pada pemahaman bahwa setiap individu tidaklah sempurna. Oleh karena itu, setiap perusahaan memerlukan berbagai ketentuan yang harus diikuti oleh para anggotanya:

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

1. Pendisiplinan Preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai supaya taat atau patuh kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi yang telah diterapkan.

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 pegawai ini akan mengikutu semua atura-aturan organisasi.

Selanjutnya, Moenir (2015) mengungkapkan bahwa "Disiplin kerja dapat dipahami dari dua perspektif, 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 pegawai atau pekerja yang dapat ditempuh, misalnya mengadakan absensi 2-3 kali sehari, dan apel pagi dan apel waktu terkhir jam kerja atau lain-lain.
2. Disiplin Kerja Isi pekerja pada dasarnya terdari dari metode pengerjaan,prosedur kerja, waktu dan junlah unit yang diterapkan dengan mutu yang telah dibakukan.

Dari definisi diatas 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 dimana karyawan tersebut bekerja.

G. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan menandakan perkembangan, peningkatan, evolusi atas berbagai kemungkinan, perkembangan, atau peningkatan atas suatu hal. Sastrodiwiryo (2016) berpendapat bahwa "Pembinaan adalah untuk memastikan kelangsungan perusahaan

sesuai dengan motifnya, baik saat ini maupun di masa depan." Menurut Raharjo (2019), pembinaan disiplin kerja adalah usaha untuk menggali potensi dan meningkatkan kualitas kerja. Maka dari itu, penerapan disiplin kerja menjadi sangat penting untuk mencegah karyawan dari menghindari tugas-tugasnya. Diharapkan bahwa dengan menggunakan metode ini, kinerja para karyawan dapat ditingkatkan. Menurut Handoko (2019), tujuan pembinaan disiplin kerja dalam kehidupan perusahaan adalah:

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

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pembinaan disiplin adalah untuk memastikan bahwa para pegawai menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif dalam konteks organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

H. Metode Pembinaan Disiplin Kerja

Kecenderungan manusia cenderung menuju ketidakdisiplinan daripada disiplin, oleh karena itu, usaha harus dilakukan untuk menjadikan individu tersebut

menjadi disiplin. Pembentukan karakter seseorang agar menjadi disiplin dapat dimulai sejak dini, saat masa kecil dan remaja, namun juga dapat dilakukan pada orang dewasa, termasuk mereka yang bekerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

Menurut Tohardi (2016), ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam metode pembinaan disiplin tersebut, di antaranya adalah:

1. Funishment and Reward ialah *Funishment* (hukuman) dan *Reward (Hadiah)* dapat digunakan sebagai upaya penerapan disiplin seorang pekerja, pegawai 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 berkopotensi diorganisasi atau perusahaan harus memberikan penjelasan apa manfaat yang akan diperoleh organisasi oleh karyawan yang bersangkutan apa yang akan diperoleh organisasi atau perusahaan bila seseorang disiplin dalam bekerja.
4. Keteladanan ialah bimbingan-bembingan 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 demikian, lingkungan tempat seseorang bekerja dapat menjadi contoh bagi individu tersebut untuk menjaga disiplin. Dalam menerapkan metode

pembinaan disiplin, fokus utamanya adalah pada identifikasi fakta dan memberikan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diinginkan. Dari pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beragam langkah yang dapat diambil dalam metode pembinaan disiplin kerja bagi karyawan, yang bertujuan untuk mengubah perilaku mereka terhadap pekerjaan.

I. Proses Pendisiplinan.

Menurut Heidjiachman dan Husnan (2016) untuk mengakkan disiplin pegawai 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 penting dalam pelaksanaan disiplin kerja adalah bahwa pendekatannya tidak boleh bersifat menekan pegawai, melainkan harus bersifat mendidik. Oleh karena itu, diperlukan beberapa langkah agar disiplin tidak menghambat kreativitas setiap pegawai. Langkah awalnya adalah bahwa semua peraturan terkait dengan proses disiplin harus diketahui oleh seluruh pegawai. Hal ini berarti manajemen organisasi harus mengkomunikasikan peraturan tersebut baik secara tertulis maupun lisan. Selain itu, peraturan yang ada harus

disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Ini tidak berarti bahwa peraturan harus selalu mengikuti standar aktual, namun tetap harus menjadi standar ideal yang dinamis dan tidak statis.

J. Macam-Macam Tindakan Pendisiplinan.

Dalam pelaksanaan disiplin, sebaiknya tindakan koreksi dihindari sebisa mungkin. Namun, seringkali manajemen memandang tindakan koreksi sebagai langkah pertama yang harus diambil, bukan sebagai opsi terakhir. George Strauss dan Leonard Sayles, seperti yang disadur oleh Tohardi (2016), mengemukakan beberapa cara untuk menekan penggunaan tindakan koreksi sebisa mungkin. Cara-cara tersebut meliputi:

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 pemberian hukuman, pimpinan harus memilih salah satu dari sejumlah wewenang yang dimilikinya untuk diterapkan. Pemilihan tersebut harus berdasarkan pada peraturan yang telah menetapkan jenis hukuman yang akan diberikan apabila suatu peraturan dilanggar. Biasanya, pelanggaran yang terjadi untuk pertama, kedua, atau ketiga kalinya terhadap peraturan yang sama akan dikenai hukuman yang berbeda-beda.

Menurut Flippo (2018), bentuk dari 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 diatur dalam urutan umum berdasarkan tingkat keparahan, mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Penting bahwa hukuman yang diberikan bersifat logis, rasional, dan tidak bersifat menekan pegawai, melainkan bertujuan untuk mendidik agar terjadi perubahan perilaku, terutama bagi

pegawai yang telah melakukan tindakan yang tidak disiplin. 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 tumbulnya tanggapan yang perlu dihukum, segera setelah tanggapan yang perlu digukum, atau beberapa waktu kemudian dari tanggapan itu. Hasil riset menunjukkan bagwa 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, dgukuman 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 variable 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 kenungkinannya 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 denagn cara

yang tidak bersifat pribadi itu kemungkinan lebih positif dibanding denagn cara penerapan hukuman yang didasari emosi.

K. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2017), beberapa indikator disiplin kerja antara lain 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 Komitmen Organisiasi

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018), komitmen pada organisasi merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan mengapdi dengan penuh keikhasan pada suatu organisasi tertentu dan menyetujui tujuan-tujuanya, serta bermaksud memelihara hubungan jangka panjang dengan organisasi tersebut dengan tetap menjadi keanggotaan organisasi tersebut. Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki

kebiasaan yang dapat diandalkan, merencanakan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, dan mendedikasikan lebih banyak upaya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Komitmen yang tinggi dari seorang karyawan seringkali diperlihatkan melalui pemihakan pemihakan karyawan yaitu berupa loyalitas pada organisasi yang mempekerjakanya.

Sutrisno (2019) mendefisikan komitmen organisasi sebagai kemauan seorang pegawai yang berusaha mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan segenap keahliannya dan selalu mematuhi peraturan perusahaan serta mendukung kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Komitmen organisasi tersebut juga memperlihatkan kedekatan seorang pegawai dalam merefleksikan loyalitas yang tinggi pada organisasi. Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan selalu berusaha memberikan usaha-usaha terbaiknya untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan organisasi dan membuat organisasi lebih sukses.

Nasution (2018) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah ikatan yang menghubungkan individu dengan sebuah organisasi, gagasan, atau proyek, yang tercermin dalam dedikasi mereka untuk mencapai misi organisasi tersebut. Komitmen organisasi menggambarkan sikap karyawan yang berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi dan berpartisipasi aktif dalam upaya mencapai misi, nilai-nilai, dan tujuan perusahaan. Ini merupakan bentuk loyalitas yang konkret, terlihat dari seberapa besar karyawan menyumbangkan gagasan dan tanggung jawab mereka dalam usaha perusahaan mencapai tujuan organisasional.

Merujuk pada beberapa definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan tingkat dedikasi, loyalitas, dan keterikatan seorang individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencakup sikap yang menunjukkan sejauh mana individu mengenal dan mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai, tujuan, dan budaya organisasi, serta keinginan untuk memberikan kontribusi yang signifikan dan bertahan dalam jangka panjang. Individu dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi biasanya menunjukkan pola kerja yang konsisten, berniat untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang, dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

B. Bentuk-Bentuk Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2018) memberikan pendapat tentang bentuk-bentuk komitmen organisasi, sebagai berikut:

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukanya.
2. Komitmen kontinuan (*Continuance Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normative (*Normative Commitment*) ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaanya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

C. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sopiah (2018) mengidentifikasi tiga faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatnya di dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

D. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi berkembang secara bertahap dalam diri individu pegawai. Dimulai dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, komitmen ini berkembang menjadi rasa memiliki dan kebutuhan bersama dari setiap anggota (pegawai) terhadap organisasi. Proses ini menunjukkan evolusi dari keterikatan individu terhadap tujuan, nilai, dan identitas organisasi secara keseluruhan. Wursanto (2018) berpendapat bahwa rasa memiliki dari para anggota (pegawai) terhadap organisasinya dapat diamati dalam konteks berikut:

1. Adanya loyalitas para anggota terhadap orgnaisasinya.
2. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainya.

3. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.
4. Kesediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota demi kelangsungan hidup kelompoknya.
5. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainya.

E. Indikator Komitmen Organisasi

Alen dan Meyer (2013) mengugtarakan beberapa indikator komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Rasa bangga terhadap pekerjaan,
2. Rasa loyal terhadap perusahaan,
3. Perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan
4. Pekerjaan yang memberikan inspirasi
5. Kesesuaian nilai pribadi serta organisasi.

2.1.3 Motivasi

A. Pengertian Motivasi

Sondang (2018) menejelaskan pengertian motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Motivasi menurut Flippo (2018) adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara

berhasil, sehingga tercapai keinginan para karyawan, sekaligus tercapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Handoko (2019), motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya.

Berdasarkan penjelasan dari para ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dan berkontribusi dalam menjalankan tugas atau pekerjaan mereka. Motivasi ini mencakup dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan tertentu yang terkait dengan pekerjaan mereka.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sondang (2018) menejelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karayawan sebagai:

1. Gaji

   Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Prestasi Kerja/Keberhasilan

   Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang

memuaskan, sulit bagi seorang karyawan yang diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif. Sesorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.

3. Pekerjaan itu sendiri

   Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor motivasi kerja bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi kerja, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi kerja untuk berforma tinggi.

4. Pengakuan/Penghargaan

   Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

5. Keberhasilan dalam bekerja

   Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pihak perusahaan pun akan semakin percaya bahwa karyawannya mempunyai kemampuan yang baik dan hal ini akan

memacu pihak perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk tidak pindah ke tempat yang lain.

C. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2018) antara lain sebagai berikut:

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

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pemberian motivasi kerja bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai apa yang diinginkan oleh perusahaan.

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

D. Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembagan teori motivasi. menurut As'ad (2018) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

   Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja,karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

   a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

      Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, bernafas.

   b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

      Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman,bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

   c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Motivasi Erg

Clayton Alderfer mengetegahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada tiga hirarki dalam kebutuhan inti yaitu eksistensi (*existence*), kekerabatan atau berhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Adapun ketiga hirarki dalam kebutuhan inti tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan Eksistensi Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan eksistensi merupakan pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar, mencakup butir-butir yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan keamanan serta keselamatan dan kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.

b. Kebutuhan Berhubungan Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan berhubungan merupakan hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan

antar pribadi yang bermanfaat. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan, dan hasrat ini segaris dengan kebutuhan sosial Maslow.

c. Kebutuhan Pertumbuhan Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan pertumbuhan. Kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat instrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen instriksi dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

E. Indikator Motivasi Kerja

Secara rinci, Syahyuti (2010) menjelaskan 3 (tiga) indikator motivasi seperti tersebut dibawah ini:

1. Dorongan mencapai tujuan

   Seorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat yang menggerakan diri karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan.

2. Adanya dorongan berasal dari diri sendiri maupun dari organisasi.

   Dorongan yang berasal dari dalam diri atau diri seseorang untuk belajar sehingga tujuannya dapat tercapai.

3. Tanggung jawab

Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.1.4 Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2019) mendefinisikan kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Rivai (2015) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan. Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan. Adapun menurut Gibson, et al., (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kasmir (2016) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi, antara lain:

1. Kemampuan dan Keahlian

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

2. Pengetahuan

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

3. Rancangan Pekerjaan

   Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

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

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

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

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 prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

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

11. Komitmen

    Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. 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.

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan

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

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
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 depertemen.
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, depertemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2019), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebur 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 Karyawan

Menetapkan kinerja karyawan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses pengukuran 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. Gomes (2018) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota 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 mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja

individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Gomes (2018) mengutarakan 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. Praktek 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 *judgment*

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

Dalam memberi penilaian, penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020) berbagai bias dalam penilaian kinerja yang umum terjadi adalah:

1. *Hallo effect*

   Hallo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi 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-penilain 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 mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

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.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

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

1. Perencanaan dan pengembangan karir

   Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tententu 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. Ketidak akuratan informasional

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

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

F. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmojo (2018) yang dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu penilaian yang berorientasi waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu
    a. *Graphic Rapetting Scales,* dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan sekala 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 peryataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
    c. *Criticcidenal Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan 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 yan dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

G. Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam keidupan 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 penghadrgaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila ddapat 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. Sistim 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. Sistim penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

H. Indikator Kinerja Karyawan

Gomes (2018) menjelaskan beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

c. Kualitas kerja (*quality of work*)
d. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
e. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
f. Kreatifitas (*creativiness*)
g. 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 ini enelitian 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 mempengaruh 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 mempengaruhi 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 tehnik 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 H0 ditolak dan H1 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 Ho 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. Astuti (2022) melakikan penelitian dengan judul “Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.” Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang terdapat di salah satu kelurahan di wilayah Kota Depok. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menyebar kuesioner ke 60 responden. Teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda dengan fasilitas software SPSS versi 23.00. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial dan simultan komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian juga dengan budaya organisasi, baik secara parsial maupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada hasil penelitian ini, maka pimpinan perusahaan sebaiknya berupaya meningkatkan program kerja yang dapat meningkatkan komitmen dan budaya organisasi karena kedua variabel ini terbukti terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai.
7. Santoso (2019) melakukan penelitian yang diberi judul “Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Glogal Tapio di Malaysia.” Penelitian ini dilakukan dengan tujuan guna menganalisis apakah budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan global TAPiO di Malaysia. Dengan demikian kedepannya hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi peneliti yang melakukan penelitian dengan topik yang serupa dan dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan TAPiO untuk

melakukan perbaikan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan sampel jenuh yaitu dari populasi pegawai perusahaan TAPiO sebesar 83 orang seluuhnya dijadikan sampel. Hasil penelitian ini embuktikan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Pribowo (2020) melakukan peneitian dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu." Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tidak tetap pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Penelitian ini menggunakan populasi sebanyak 54 orang Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Data dalam penelitian ini adalah data primer. Penyebaran angket dipergunakan untuk memperoleh data primer. Metode analisis yang dipergunakan adalah metode deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan nilai F 10,092 > F tabel 4,20 yang berarti variabel independen (komitmen organisasi) secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen (karyawan). kinerja). Hasil uji parsial (uji-t) menunjukkan tingkat signifikansi (α) = 5%, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9. Kristian dan Ferijani (2020) melakukan suatu penelitian yang diberi judul "The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee

Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company." Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data adalah kuesioner dimana responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Berdasarkan analisis deskriptif diperoleh kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja tinggi, komitmen organisasi tinggi, OCB sangat tinggi, dan kinerja karyawan juga sangat tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

10. Ginanjar dan Berliana (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta." Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. Metode penelitian menggunakan explanatory research dengan jumlah sampel sebesar 90 responden. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

11. Amalia dan Fakhri (2016) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro". Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil uji hipotesis secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Berdasarkan koefisien determinasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 68,06% dan sisanya 31,94% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Jurnal Computech & Bisnis, Vol.10, No.2, Desember 2016. ISSN 2442-4943)
12. Ghaffari, et. al. (2017) melakukan penelitian dengan judul *"The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia". The population of this study was non-academic staff grade N17 at Universiti Teknologi Malaysia (UTM). The research instrument was a structured questionnaire. Total samples of 150 non-academic employees were chosen through a multi stage sampling. A Total of 108 questionnaires gathered and the analysis was done for 103 questionnaires. The mean score, correlation and multiple regression analyses were conducted through applying SPSS 22.0. Results: The analysis showed that the most significant motivational factor for job performance was responsibility, while fringe benefits was the second significant factor. (Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(4) March 2017, Pages: 92-99).*

UNIVERSITAS NAROTAMA SURABAYA PRO PATRIA

13. Suparman, et al. (2021) melakukan penelititan dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Bekaert Indonesia karawang.” Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis dampak motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bekaert Indonesia Karawang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan melibatkan 60 responden yang dipilih menggunakan teknik convenience sampling dari populasi karyawan PT Bekaert Indonesia Karawang. Data mengenai variabel motivasi dan kinerja karyawan diperoleh melalui kuesioner. Analisis penelitian ini mencakup teknik analisis deskriptif dan analisis verifikatif, termasuk regresi linear sederhana, koefisien korelasi dan determinasi, serta uji hipotesis menggunakan SPSS 25. Temuan dari penelitian ini mencerminkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
14. Priyatno, S.H. (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa Tugu Mandiri. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis didapat bahwa untuk hasil perhitungan dari koefisien korelasi diperoleh nilai sebesar r = 0,833, ini berarti bahwa hubungan antara motivas dengan kinerja karyawan adalah positif dengan tingkat signifikasi sangat kuat.
15. Kuswati, Y. (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Motivation on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan

secara empiris bahwa faktor motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara deskriptif maupun verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode survei dengan pengolahan dan analisis data kuantitatif melalui pendekatan statistik parametrik, perhitungannya menggunakan alat program SPSS 16. Sedangkan parameter yang digunakan adalah motivasi dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden dengan teknik pengambilan sampel dilakukan secara random sampling. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai cukup baik.

16. Pratama, G.D. (2020) melakukan penelitian dengan judul "*Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road.*" Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Pelaksana Satuan Kerja Jalan Nasional Metropolitan Jakarta I. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Alat analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
17. Dharma, Y. (2018) mealkukan penelitian dengan judul "*The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship*

Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi dan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Penelitian itu dilakukan di Bank Aceh Syariah yang berlokasi di Lhokseumawe. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota pegawai Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 pegawai), sampel penelitian ini berjumlah 74 orang pegawai di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan *Organization Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe.

18. Mona dan Kurniawan (2022) melakukan penelititan dengan judul "Pengaruh motivasi, lingkungan, dan keselamatan kerja terhadap kinerja karyawan." Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan keselamatan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Transmigrasi dan Ketenagakerjaan Kota Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui kuesioner. Seluruh anggota populasi, yang berjumlah 50 orang, dijadikan sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui survei langsung dan diolah menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara keselamatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

19. Irawan, et al (2021) melakukan penelitian dengan judul ”Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Serpong, Tangerang Selatan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada populasi dan sampel yang berjumlah 53 orang. Analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas), analisis regresi linear sederhana dan berganda, uji koefisien korelasi dan determinasi, serta uji hipotesis (uji T dan uji F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai T-hitung (-0.232) yang lebih kecil dibandingkan T-tabel (2.007) dan signifikansi (0.817) yang lebih besar dari (0.05). Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara parsial dengan nilai T-hitung (20.188) yang lebih besar dibandingkan T-tabel (2.007) dan signifikansi (0.000) yang lebih kecil dari (0.05). Secara simultan, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai F-hitung (199.835) yang lebih besar dari F-tabel (3.18) dan tingkat signifikansi (0.000) yang lebih kecil dari (0.05). Kontribusi disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 88.9%.
20. Julindrastuti dan Karyadi (2023) melakukan penelitian dengan judul “Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan.” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan non edukatif pada UWKS Surabaya. Sampel ditentukan dengan menggunakan metode convenience sampling. Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Structural Equation Modeling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen Organisasi sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga komitmen organisasi tidak berperan sebagai variabel pemediasi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

21. Ardiyansah dan Mon (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City*.” Penelitian ini ingin mengetahui pengaruh budaya, komitmen & kepuasan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan BUMN khususnya pada karyawan yang merasa menjadi bagian dari OCB (Organizational Citizenship Behavior). Sejak tahun 2020, AKHLAK telah menjadi sebuah nilai dan komitmen bagi setiap individu di perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih dalam hal kewajiban karyawan bahkan melampaui standarisasi pekerjaan yang diberikan sebagai OCB dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja lebih untuk perusahaan dari segi karyawan. hak di BUMN. Peneliti mengambil sampel perusahaan Asuransi BUMN di Kota Batam karena Batam merupakan kota

metropolitan dengan aspek perekonomian maju, indeks upah minimum rendah, dan jumlah penduduk tertinggi di Provinsi Kepulauan Riau. Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB pada 113 sampel yang disebar melalui media kuesioner pada perusahaan BUMN Holding Asuransi di Kota Batam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan uji langsung, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

UNIVERSITAS NARSTAMA
PRO PATRIA
SURABAYA