

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan pilar yang menjadi salah satu faktor penentu laju perkembangan perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan atau pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan demi kepentingan perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peran besar bagi kesuksesan suatu perusahaan, karena unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing dengan membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2016: 3) mengemukakan sumber daya manusia menjadi satu-satunya sumber daya yang ada pada suatu perusahaan yang memiliki keinginan, akal perasaan, pengetahuan, dorongan, keterampilan, daya dan karya. Hal tersebut adalah berbagai potensi yang dimiliki oleh karyawan yang menjadi sumber daya yang berpengaruh terhadap usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Tujuan perusahaan tersebut adalah implikasi dari kinerja karyawan yang berkualitas. Maka dari itu setiap perusahaan selalu mengawasi kinerja karyawannya agar tetap sesuai dengan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan seperti halnya di dunia perbankan.

Perbankan merupakan salah satu lembaga keuangan yang berpengaruh besar pada perekonomian dalam masyarakat di suatu negara sebagai lembaga perantara keuangan. Banyak roda-roda perekonomian terutama di gerakkan oleh perbankan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sehingga dapat dikatakan bahwa bank merupakan urat nadi dari sistem keuangan yang beraktifitas

menerima simpanan dari masyarakat dalam bentuk tabungan, deposito, giro, dll, yang kemudian dana yang terkumpul dari masyarakat tersebut disalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit. Suatu bank dikatakan berhasil memenangkan kompetisi bisnisnya jika ia mampu memberikan jasa layanan keuangan bank lebih baik daripada kompetitornya, sekaligus mampu mengadaptasikan diri dengan setiap perubahan lingkungan. Dengan kemampuan manajerial yang dimiliki, bagaimana para manajer bank dapat mengubah ancaman lingkungan yang turbulen menjadi berbagai peluang usaha yang menguntungkan. Sebagai salah satu pusat pelayanan keuangan, bank dituntut untuk dapat selalu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang menggunakan dan memanfaatkan sarana perbankan.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Bukhari dan Pasaribu (2019) menyimpulkan bahwa Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisien, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja

yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas -tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. Adanya komitmen terhadap organisasi akan membuat seseorang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi , sehingga kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja optimal.

Menurut Sianipar dan Haryani (2014) komitmen organisasi adalah sikap maupun perasaan yang dimiliki setiap individu terhadap organisasinya, sikap tersebut dapat dilihat dari keputusan setiap individu untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya berada di dalam organisasi tersebut, dan dapat memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan perusahaan tempat bekerja dengan sepenuh hati. Komitmen organisasi adalah perasaan berupa kepercayaan pada nilai-nilai yang terdapat pada sebuah organisasi, terlibatnya individu demi kepentingan organisasinya dengan penuh usaha, dan loyalitas terhadap organisasi (ingin menjadi anggota tetap dalam organisasi) yang merupakan pernyataan dari seorang pegawai pada organisasinya. Tingginya komitmen organisasional dari karyawan akan mendorong karyawan untuk bertanggung jawab dan memberikan

tenaga yang lebih dalam mendukung keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan tempat bekerja. (Dewi, 2015).

Hasil penelitian yang diutarakan oleh Bagis dkk., (2019), Kurniawan., (2019), Amri et al., (2021) dan Dame dkk., (2021) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alam, A. S., & Nursiam, M. H. (2020), Marsoit, P., Sendow, G., & Rumokoy, F. S. (2017), dan Warongan, J. B., Sendow, G. M., & Ogi, I. W. (2014) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disamping itu disiplin kerja sangatlah penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Adanya disiplin kerja sangat bermanfaat dalam mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal. Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawannya. Karyawan yang berdisiplin dalam bekerja maka ia akan bekerja secara optimal, tekun, dan mengerjakan sesuatu pekerjaan secara terarah dan sebaliknya karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah maka ia akan bermalas-malasan dan cenderung akan menunda-nunda pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2019:193), “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Disiplin kerja merupakan salah satu tolok ukur dari penilaian hasil kinerja karyawan. Sutrisno (2016: 87) menjelaskan disiplin kerja seolah karyawan dalam sebuah perusahaan akan berusaha untuk dituntut oleh pihak manajemen dengan berbagai kebijakan dan mereka harus memenuhinya dengan baik. Disiplin kerja karyawan yang tidak baik, menyulitkan perusahaan mencapai hasil yang baik dari tujuan perusahaan. Setiap karyawan yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara personal. Semakin memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja yang tinggi. Karyawan yang mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

Hasil penelitian Simatupang dan Saroyeni., (2018), Azzahra *et al.*, (2019), Sutrisno and Sunarsi., (2019), Isnaini *et al.*, (2020), Siahaan and Jayanti. (2021), Sanaji *et al.*, (2021), Mochtar *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Permana, P. F. C., & Pracoyo, A. (2022), Irawan, D., Kusjono, G., & Suprianto, S. (2021), Tusholihah, M., *et al* (2019), Arisanti *et al* (2019), dan Nelizulfa, A. (2018) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Stres kerja merupakan aspek penting bagi perusahaan dalam kaitannya dengan komitmen organisasi yang nantinya akan berdampak terhadap kinerja

karyawan. Menurut Shahid et.al (2018) karyawan yang mengalami stres karena beban kerja, pekerjaan berisiko, masalah hubungan dengan rekan kerja dan tidak mampu untuk mengelola kehidupan keluarga yang menyebabkan masalah sosial akan mengurangi tingkat komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Tingkat stress yang tinggi akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan. Kemampuan masing-masing karyawan untuk menangani stres tidak selalu sama penanganannya, tetapi tergantung dengan daya tahan karyawan itu sendiri, jika karyawan memiliki daya tahan tinggi, maka dia akan dapat mengatasi stresnya sendiri, berbeda dengan orang yang daya tahannya rendah, ketidakmampuan karyawan dalam menghadapi stres akan membiarkannya berlarut-larut berakibat pada kondisi mental dan emosional dari karyawan tersebut, yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja dan prestasi kerjanya.

Triatna (2015:139), menyatakan bahwa: “Stres adalah suatu keadaan seseorang, di mana kondisi fisik dan/atau psikisnya terkena gangguan dari dalam atau luar dirinya sehingga mengakibatkan ketegangan dan menyebabkan munculnya perilaku tidak biasa (yang dikategorikan menyimpang) baik fisik, sosial, maupun psikis.” Menurut Veithzal (2014:724): “Stres adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seorang karyawan.” Menurut Nusran (2019 : 72) definisi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal karena oleh tuntutan fisik (badan), lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Sedangkan menurut Vanchapo (2020 : 37) adalah keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapi tekanan yang dihadapinya.

Hasil penelitian Susilo & Wahyudin. (2020), Setiaji & Johannes Lo, (2020), Junnah *et al.*, (2021) yang membuktikan bahwa stres kerja memiliki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Daniel (2019), Subchanifa, dkk (2020) dan Amran *et al.*, (2021) yang membuktikan bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT Bank Pembangunan Daerah Bali (Persero) Tbk merupakan bank yang banyak diminati di daerah Bali dan salah satu bank lokal berstatus bank umum dengan aktivitas nasional maupun internasional. Bank yang memiliki peran dalam menumbuhkan perekonomian daerah Bali ini telah memberikan produk dan layanan jasa perbankan sejak 5 Juni 1962. Untuk mempermudah nasabah dalam menikmati pelayanan jasa perbankan, PT. Bank Pembangunan Daerah Bali memiliki jaringan yang luas dan menjalin kerjasama maupun kemitraan dengan berbagai lembaga keuangan lainnya baik nasional maupun internasional. BPD Bali dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Peningkatan kualitas manajemen bank tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu, agar PT. Bank Pembangunan Daerah Bali dapat lebih berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang kontinyu dan serasi dengan para karyawan menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan.

Utamanya dimasa Pandemi Covid-19 ini, kinerja karyawan menjadi pusat perhatian perusahaan. Perusahaan saat ini menjadi lebih hati-hati dalam melakukan kebijakan mengenai kinerja karyawan mereka. Apalagi setelah Pemerintah Indonesia menerapkan kebijakan yang berubah-ubah mengenai

PPKM. Setiap perusahaan merespon kebijakan ini dengan melakukan pembatasan kedatangan karyawan ke kantor secara langsung sehingga karyawan harus bekerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH). Sistem WFH diterapkan untuk meminimalisir penyebaran Covid-19 di lingkungan kantor. Pelaksanaan WFH menjadi tantangan yang cukup berat untuk menilai kinerja karyawan karena kewajibannya sama dengan bekerja dari kantor. Perlu banyak penyesuaian dan konsentrasi dengan penerapan WFH. Walaupun sebuah perusahaan menerapkan WFH, operasionalnya harus tetap berjalan sesuai ketentuan sehingga akan menjadi pekerjaan yang cukup berat bagi karyawan yang baru menerapkan disamping Indonesia memang sebelumnya tidak menerapkan budaya daring dalam pekerjaan. Melihat besarnya pengaruh kinerja karyawan terhadap perusahaan tersebut maka penting bagi PT. Bank BPD Bali yang bergerak di sektor keuangan di Bali untuk menjaga dan meningkatkan kinerja para karyawannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan hasil observasi, Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada BPD Bali Cabang Gianyar, sebelumnya telah dilakukan penyebaran kuesioner awal terhadap 10 orang responden. Dalam kuesioner kinerja karyawan tersebut terdapat lima indikator pengukuran kinerja karyawan menurut PT. Bank BPD Bali yaitu: Kompetensi (Y1), Integritas (Y2), Kerjasama (Y3), Orientasi Pelanggan (Y4), dan Tingkat Kehadiran (Y5). Hasil kuesioner kinerja karyawan yang telah disebar pada BPD Bali Cabang Gianyar disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Hasil Observasi Awal

No.	Skor Kinerja Karyawan					Total	Rata-rata	Kategori
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5			
1	3	1	2	4	1	11	2,2	Sedang
2	3	2	2	5	1	13	2,6	Sedang

No.	Skor Kinerja Karyawan					Total	Rata-rata	Kategori
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5			
3	2	3	1	1	2	9	1,8	Rendah
4	3	1	1	2	1	8	1,6	Rendah
5	2	3	1	1	1	8	1,6	Rendah
6	3	2	1	3	2	11	2,2	Sedang
7	1	4	1	2	1	9	1,8	Rendah
8	2	1	1	3	2	9	1,8	Rendah
9	1	4	1	1	2	9	1,8	Rendah
10	2	3	2	2	1	10	2	Sedang
Jumlah	22	24	13	24	14	97	19,4	Rendah

Sumber : PT. BPD Bali Cabang Gianyar

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Gianyar masih tergolong rendah. Terlihat bahwa jumlah skor kerjasama dan tingkat kehadiran tingkat kehadiran paling rendah. Kerjasama yang rendah diduga karena tuntutan tugas dan tekanan yang dirasakan oleh karyawan sehingga rendahnya kerjasama karyawan PT. BPD Bali Cabang Gianyar. Sedangkan tingkat kehadiran yang rendah diduga karena kurang disiplinnya karyawan serta rendahnya komitmen organisasi karyawan terhadap PT. BPD Bali Cabang Gianyar.

Penelitian ini ingin mengkonfirmasi bagaimana pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan karena melihat fenomena lapangan kinerja karyawan PT. BPD Bali Cabang Gianyar masih tergolong rendah serta terdapat perbedaan hasil dari beberapa penelitian. Untuk itu berdasarkan hal-hal yang telah dilakukan penelitian sebelumnya sebagai pembandingan dan beberapa hasil penelitian lain sebagai pendukung, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh Disiplin Kerja dan Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Gianyar).

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

- 1) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar ?
- 2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar ?
- 3) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar ?
- 4) Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar ?
- 5) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar

- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Gianyar.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penelitian ini, antara lain:

##### **1) Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan Disiplin Kerja dan Stres Kerja terhadap komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan.

##### **2) Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis dalam hubungan Disiplin Kerja, Stres Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan dalam perusahaan, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam hal pengembangan sumber daya manusia secara efektif di waktu yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori utama (*grand theory*)

*Grand Theory* yang digunakan untuk penelitian ini adalah *Goal Setting Theory* dan *Human Resources Management (HRM)*. Teori tersebut melandasi variabel penelitian ini, yaitu disiplin kerja, stres kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Teori tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### 2.1.1.1 *Goal setting theory*

*Goal Setting Theory* ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1968). Teori ini mengemukakan bahwa dua cognitions yaitu values dan intentions (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2011).

Menurut teori ini “salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan

tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2009). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

Locke dan Latham (2013) menyatakan bahwa *Goal setting* memiliki dua atribut utama, yaitu nilai ( *content* ) dan niat ( *intensity* ). Nilai atau *content* tujuan mengacu pada objek atau hasil yang dicari (misalnya, meningkatkan nilai yang dicapai individu dalam mengerjakan tugas, meningkatkan profit sebesar 20%, dan meningkatkan kemampuan berlari pada para atlet). Atribut nilai ( *content* ) berfokus pada pengaruh dari tingkat tujuan spesifik dan tingkat kesulitan pada

nilai tugas yang berbeda dalam berbagai setting. Niat (*intensity*) tujuan mengacu pada usaha yang diperlukan untuk menetapkan tujuan, posisi tujuan dalam tingkatan tujuan individu, dan sejauh mana individu berkomitmen untuk pencapaian tujuan tersebut. Nilai diri individu menciptakan keinginan untuk melakukan sesuatu secara konsisten. Locke dan Latham (dalam *Free Management E-book*, 2013) mengungkapkan lima aspek dasar dalam *Goal setting* sebagai berikut:

1) *Specific*

Goal yang ingin dicapai harus rinci, fokus dan beralasan. Goal yang spesifik juga disertai cara atau strategi pencapaian tujuan dan tenggat waktunya. Goal yang spesifik merupakan Goal yang menjawab pertanyaan apa, siapa, kapan, di mana, dan mengapa.

2) *Measurable*

Goal yang ingin dicapai sesuai dengan batas kemampuan dan memiliki kriteria yang konkret untuk mengukur pencapaian Goal. Misalnya memiliki waktu dalam pencapaian Goal.

3) *Attainable / Achievable*

Goal yang diinginkan harus realistis untuk dicapai, maksudnya tidak terlalu sulit maupun terlalu mudah. Goal yang attainable/ achievable membantu individu menemukan kesempatan atau strategi untuk membuat mereka lebih dekat dengan pencapaian tujuannya. Strategi mengandung langkah konkret untuk mencapai suatu Goal.

#### 4) *Relevant*

Goal harus realistis, sesuai dengan keadaan serta kemampuan individu. Goal juga harus selaras dengan organisasi, kelompok, atau orang lain.

#### 5) *Time Bond*

Proses pencapaian Goal harus memiliki batasan waktu yang jelas. Dengan memiliki batasan waktu yang jelas dalam mencapai Goal, maka menunjukkan sense urgency untuk segera mencapai Goal. Pelatihan *goal setting* ini disusun berdasarkan pada teori Locke, dkk. (1981), komponen-komponen utama goal setting meliputi:

##### a) *Clarity* (Kejelasan)

Tujuan yang disampaikan harus spesifik sehingga mengarahkan seseorang pada hasil yang lebih tinggi daripada tujuan yang masih bersifat umum atau samar-samar. Tujuan yang spesifik adalah tujuan yang harus ditentukan dengan batasan yang jelas dan tepat sehingga tidak menimbulkan multi tafsir agar harapan dan tujuan dapat tercapai.

##### b) *Challenge* (tantangan)

Tujuan yang sulit menghadirkan suatu tantangan yang dapat membangkitkan dorongan untuk mencapai tujuan dalam diri seseorang, tetapi target ini dalam batas masih dapat dicapai (Davis & Newstroom, 1989). Tujuan harus memiliki tantangan yang sulit untuk memotivasi seseorang agar meletakkan usaha yang lebih untuk menggapai tujuan karena pada dasarnya seorang individu akan lebih termotivasi untuk mencoba tujuan yang sulit daripada tujuan yang mudah (Latham & Locke, 1991). Meskipun sebuah tujuan yang memotivasi itu adalah tujuan yang sulit,

namun tujuan tersebut haruslah bersifat realistis dalam artian bahwa tujuan tersebut masih dapat diraih. Penetapan tujuan yang sulit namun masih dapat dijangkau/realistis berguna untuk meminimalisir kemungkinan gagal untuk mencapainya (Kanfer & Gaelick dalam Latham & Locke, 1991). Jika tantangan yang ada pada tujuan tersebut terlalu sulit maka seseorang akan meninggalkan tujuannya tersebut dan tidak termotivasi untuk meraihnya (Locke, dkk., 1981).

c) *Commitment* (komitmen)

Orang akan menunjukkan komitmen mereka jika mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari pencapaian suatu tujuan. Locke & Latham (Schunk, dkk., 2012) berpendapat bahwa komitmen dapat menggambarkan seberapa kuat individu melekat pada tujuan yang dimilikinya, seberapa antusias individu terhadap tujuannya, dan seberapa teguh individu untuk mencapainya.

d) *Feedback* (umpan balik)

Isi dari umpan balik harus terfokus pada pengontrolan kemajuan, menyadari rintangan yang ada, usulan dan solusi. Umpan balik dapat menyuguhkan standar pengukuran yang jelas untuk menuntun individu untuk evaluasi diri. Pencantuman pujian dan apresiasi dalam proses umpan balik akan disajikan sebagai hadiah untuk memotivasi individu supaya terus melanjutkan kerja kerasnya dalam mengerjakan tugas. Melalui umpan balik, seorang individu dapat mengetahui seberapa jauh standar/patokannya sudah terpenuhi (Latham & Locke, 1991).

e) *Task Complexity* (kerumitan tugas)

Seseorang lebih baik diberikan tugas yang sederhana dan mudah dimengerti daripada diberikan tugas yang terlalu rumit karena hal ini akan mempengaruhi performa seseorang untuk mencapai tujuannya (Smith & Hitt, 2005). Untuk tujuan yang memiliki kerumitan tugas yang tinggi maka harus dipastikan bahwa seseorang tidak merasa terlalu diliputi oleh hal tersebut. Oleh karena itu, waktu yang cukup, latihan dan arahan harus diberikan agar berhasil untuk mencapai target yang telah ditentukan.

**2.1.1.2 *Human Resources Management (HRM)***

*Human Resources Management (HRM)* merupakan sebuah proses pengembangan keahlian seseorang melalui pengembangan organisasi, personel training, dan pengembangan dengan tujuan untuk meningkatkan performa (Swanson, 1995). HRM berurusan atau berkaitan dengan perilaku dan hubungan yang terjadi pada sumber daya manusia saja, yaitu karyawan pada suatu perusahaan. Pengembangan SDM yang baik tentunya juga berpengaruh pada performa organisasi yang berdampak pada aspek lainnya. Sejak pasar bisnis secara keseluruhan telah meningkatkan kompetisi yang besar, HRM secara bertahap tampaknya menjadi sangat besar dan berkembang. Saat ini, sistem HRM biasanya mencakup lima bidang fungsional yang merupakan perencanaan sumber daya manusia; rekrutmen dan seleksi; pengembangan sumber daya manusia; kompensasi dan manfaat; keselamatan dan kesehatan; dan karyawan dan hubungan kerja (Sphr, 1999). DeCenzo dan Robbins (2004) human resource management adalah proses terdiri dari empat tugas untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan sumber daya manusia. Yang

dan Lin (2009) human resource management proses terdiri dari pelatihan enam fungsi dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, hubungan karyawan dengan staf, keselamatan kesehatan, rekrutmen dan seleksi. Akhirnya, manajemen sumber daya manusia adalah implikasi pada manajer yang bertanggung jawab untuk melengkapi organisasi dengan staf yang kompeten, dan memastikan kepatuhan memanfaatkan potensi mereka. Lado dan Wilson (1994) mendefinisikan sistem sumber daya manusia sebagai satu set kegiatan yang berbeda namun yang saling terkait, fungsi dan proses yang diarahkan untuk menarik, developing dan mempertahankan (atau membuang) sumber daya manusia perusahaan.

*Strategic Human resource management* (SHRM) telah tumbuh besar dalam tahun-tahun terakhir. Schuler, Dolan dan Jackson (2001) menggambarkan evolusi SMSDM dari manajemen personalia dalam hal transformasi dua bertahap: pertama dari manajemen personalia untuk *Traditional Human Resource Management* (THRM), dan kemudian dari THRM ke SHRM. Untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan keunggulan kompetitif, HRM suatu perusahaan harus fokus pada satu set baru prioritas. Prioritas-prioritas baru yang lebih berorientasi strategis dan kurang diarahkan fungsi tradisional HRM seperti kepegawaian, pelatihan, penilaian, dan kompensasi. Prioritas strategis meliputi desain berbasis tim kerja, tenaga kerja yang fleksibel, praktek peningkatan kualitas, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi berbasis insentif. SHRM dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan strategis dan pengembangan bakat rencana, yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi bersaing dan mencapai tujuan operasional (Huselid, Jackson dan Schuler, 1997). manajemen tenaga kerja

yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

HRM memiliki fungsi-fungsi yang bermacam-macam berdasarkan tujuannya. Menurut Deb (2006) terdapat lima fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

1) Perencanaan sumber daya manusia

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui cara dalam strategi manajemen akan mempengaruhi kebutuhan sumber daya manusia di masa akan datang. Kegiatan tersebut sangat penting dikarenakan adanya perubahan pasar eksternal secara cepat. Perencanaan sumber daya manusia harus dapat berjalan terus-menerus untuk menata organisasi.

2) Akuisisi sumber daya manusia

Kegiatan perekrutan, seleksi, induksi, dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dan jumlah yang cukup sesuai dengan kecocokan tenaga kerja dengan perusahaan.

3) Kompensasi dan manfaat

Kegiatan ini dilakukan untuk menetapkan dan menjaga struktur penggajian yang adil, serangkaian manfaat yang kompetitif serta insentif yang berhubungan dengan kinerja individual atau organisasi.

4) Kesehatan, keselamatan, dan keamanan

Kegiatan yang bertujuan untuk membuat lingkungan kerja yang aman dan sehat. Hal tersebut seperti pelatihan keselamatan, program bantuan untuk

karyawan serta program-program kesehatan dan meningkatkan kesejahteraan pekerja.

#### 5) Pengembangan sumber daya manusia

Kegiatan ini bertujuan untuk dapat memastikan bahwa tiap-tiap anggota atau karyawan mempunyai kemampuan atau kompetensi untuk memnuhi tuntutan kerja pada saat ini dan masa depan.

### 2.1.2 Kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2017: 67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut Edison dkk (2017: 188) “kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Menurut Fahmi (2017: 188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.” Menurut Sumardjo (2018: 193) kinerja dalam bahasa Inggris disebut job performance atau actual performance atau level of performance, yaitu tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan menurut Wibowo (2016: 3) kinerja adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan minat. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Muis et al., 2018). Kinerja adalah perilaku kearah pencapaian tujuan atau misi organisasi,

atau produk dan jasa yang dihasilkan dari perilaku tersebut (Hughes, 2012: 311). Menurut Koopmans *et al.*, (2014: 4) membagi kinerja karyawan kedalam 3 definisi: kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan Perilaku kerja tidak produktif (*counterproductive work behavior*).

### 2.1.2.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut (Afandi, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- 2) Kejelasan dan penerimaan seorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja, suatu kemauan dari karyawan untuk peningkatan kinerja karyawan.
- 4) Kompetensi, suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan.
- 5) Fasilitas kerja, sesuatu yang menunjang pekerjaan karyawan yang disediakan oleh perusahaan.
- 6) Budaya kerja, suatu kebiasaan yang ada di perusahaan dan dilakukan secara berulang-ulang.
- 7) Kepemimpinan, sikap memimpin untuk pengarahan dan pengendalian karyawan.
- 8) Disiplin kerja, sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016 : 189-193) yaitu :

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2) Pengetahuan

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

3) Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan

dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6) Kepemimpinan

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

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10) Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif,

sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

#### 11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

#### 13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

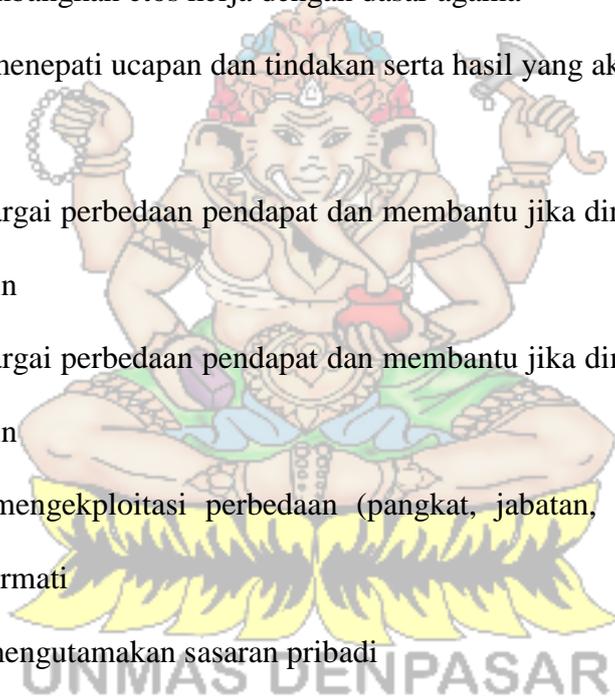
### 2.1.2.2 Indikator-indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja karyawan di PT. Bank BPD Bali yaitu:

#### 1) Kompetensi

a) Menggunakan keterampilan dan berpikir serta bertindak secara ilmiah untuk mencapai visi misi satuan kerja

- b) Bekerja sesuai dengan prosedur, akurat, teliti serta memahami risiko tugas secara professional
  - c) Menetapkan standar kerja yang tinggi untuk diri sendiri maupun orang lain
- 2) Integritas
- a) Merapkan pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan berperilaku kerja
  - b) Berlaku jujur dan tidak memberi, menerima serta tidak membuka peluang suap-menyuap atau mengharap jasa berkaitan dengan jabatan
  - c) Mengembangkan etos kerja dengan dasar agama
  - d) Selalu menepati ucapan dan tindakan serta hasil yang akan dituju
- 3) Kerjasama
- a) Menghargai perbedaan pendapat dan membantu jika diminta bantuan satuan kerja lain
  - b) Menghargai perbedaan pendapat dan membantu jika diminta bantuan satuan kerja lain
  - c) Tidak mengeksploitasi perbedaan (pangkat, jabatan, sektor) dan saling menghormati
  - d) Tidak mengutamakan sasaran pribadi
- 4) Orientasi Pelanggan
- a) Berbagi informasi dengan nasabah atau membangun pemahaman mereka akan isu dan kemampuan untuk menyelesaikan
  - b) Menjaga hubungan baik dengan nasabah, bertindak cepat untuk memenuhi kebutuhannya, menyelesaikan masalah dan menghindari komitmen berlebihan



- c) Secara aktif mencari informasi untuk memahami situasi, masalah, harapan dan kebutuhan nasabah untuk ditindaklanjuti sesuai kewenangan
  - d) Menerapkan cara yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi keluhan, isu dan kepuasan pelanggan
- 5) Tingkat Kehadiran
- a) Jika dalam 1 (satu) semester lambat lebih dari 12 kali dan/atau sakit lebih dari 12 hari kerja bukan karena dirawat di Rumah Sakit.
  - b) Jika dalam 1 (satu) semester hanya terdapat lambat maksimal 12 kali dan/atau sakit maksimal 12 hari kerja bukan karena dirawat di RS.
  - c) Jika dalam 1 (satu) semester hanya pernah terlambat maksimal 6 kali dan/atau maksimal sakit 6 hari kerja bukan karena dirawat di RS.
  - d) Jika dalam 1 (satu) semester tidak pernah terlambat dan tidak pernah sakit.

Indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017:75) antara lain adalah:

- 1) Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Selanjutnya indikator kinerja pegawai menurut Wibowo (2015:77) dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
- 3) Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.
- 4) Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- 5) Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- 6) Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan.
- 7) Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut Dharma (2014:355) indikator yang digunakan untuk mengkaji kinerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- 2) Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Moehariono, 2014:113) adalah sebagai berikut:

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- 5) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

Menurut Kasmir (2016 : 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

- 1) Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2) Kuantitaas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4) Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6) Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

### 2.1.3 Disiplin kerja

Menurut Hasibuan (2019:193), “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Disiplin yang mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Rivai (2019) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Handoko dalam Hamali (2016:213) menyatakan bahwa ”disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:86) menyatakan bahwa: Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sinambela (2018:335) menyimpulkan bahwa: Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa

dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

### **2.1.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja**

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:89) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yakni:

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- 3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 4) Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan
- 5) Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan
- 6) Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Pegawai
- 7) Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin

Ada beberapa faktor yang dapat mmengaruhi disiplin kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018) :

- 1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar karyawan dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

## 2) Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan. Para pimpinan harus memberikan contoh yang baik maka kedisiplinan karyawan pun akan meningkat.

## 3) Balas Jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi karyawan, sehingga apabila kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan akan terwujud didalam perusahaan.

## 4) Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diberlakukan secara adil dengan manusia yang lain.

## 5) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat ini yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan karyawannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk kepada karyawan, apabila ada karyawannya yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja para karyawan dalam perusahaan.

#### 6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, kemungkinan besar karyawan tidak akan melanggar peraturan-peraturan yang berlaku. Berat atau ringan sanksi yang diberikan dapat mengubah perilaku para karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya.

#### 7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk memberikan hukuman kepada setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan. Pimpinan yang tegas dalam menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

#### 8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu perusahaan. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal disini yaitu antara karyawan dengan pimpinan. Sedangkan hubungan horizontal yaitu antara sesama karyawan. Jadi, terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

#### **2.1.3.2 Indikator-indikator disiplin kerja**

Menurut Hasibuan (2017:194) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi diantaranya:

### 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal, serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

### 2) Teladan pimpinan

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

### 3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil maka kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Seorang manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

#### 5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat lebih efektif dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

#### 6) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka karyawan akan semakin

takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

#### 7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari direct single relationship, direct group relationship, dan cross relationship hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Menurut Sutrisno (2013), terdapat empat indikator untuk mengukur disiplin kerja, yaitu :

- 1) Taat terhadap aturan waktu
- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Menurut Mangkunegara & Octorend (2015) disiplin kerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- 1) Ketepatan waktu datang ke tempat kerja
- 2) Ketepatan jam pulang ke rumah
- 3) Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku
- 4) Penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan
- 5) Tanggung jawab dalam mengerjakan tugas
- 6) Melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai

#### **2.1.4 Stres kerja**

Menurut Nusran (2019 : 72) definisi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal karena oleh tuntutan fisik (badan), lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Ellyzar, Yunus & Amri (2017 : 37) mengemukakan jika stres kerja adalah suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam suatu pekerjaan. stres kerja menurut Vanchapo (2020 : 37) adalah keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapi tekanan tekanan yang dihadapinya. Definisi selanjutnya Robbins dan Judge (2017 : 597) , menyatakan stres kerja merupakan: “Sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang.

Adapun definisi menurut Sondang P. Siagian (2014:300) : stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Kemudian definisi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:92-108) memberikan definisi stress sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan tidak berarti hanya lingkungan fisik saja, tetapi juga lingkungan sosial. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Setiyana V. Y, (2013:384) mendefinisikan stres kerja adalah konstruk yang sangat sulit di definisikan, stress dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dalam masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stress, stres kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stress dalam pekerjaan, karakteristik, individual dan stressor di luar organisasi. Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan mempengaruhi kondisi karyawan. Selain itu Hasibuan (2016:76) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah: Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang.

#### **2.1.4.1 Dimensi stres kerja**

Menurut Mangkunegara (2013: 108) stres kerja memiliki tiga dimensi sebagai berikut.

- 1) Beban kerja, adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut.
- 2) Konflik peran, konflik peran merujuk pada perbedaan konsep antara karyawan yang bersangkutan dengan atasannya mengenai tugas-tugas yang perlu dilakukan.
- 3) Ambiguitas peran, ambiguitas peran berkaitan dengan ketidakjelasan tugas tugas yang harus dilaksanakan seorang karyawan.

Berikut merupakan dimensi dari stres kerja menurut Siagian (2016) adalah:

- 1) Beban tugas yang terlalu berat

Setiap orang memiliki porsi dan kemampuan kerja yang terbatas, jika seorang karyawan dibebani dengan tanggungan yang lebih besar dari kemampuan dan keahliannya maka karyawan tersebut akan merasakan kesulitan dan menganggap pekerjaannya sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Jika seseorang tidak merasa nyaman dengan pekerjaannya maka orang tersebut cenderung mudah untuk mengalami stres kerja.

- 2) Desakan waktu

Untuk sebuah hasil kerja yang maksimal dibutuhkan juga waktu yang sepadan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan dengan waktu yang terbatas akan membuat karyawan merasakan tertekan dan menimbulkan kegelisahan yang berupa perasaan takut tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Kecemasan tersebut akan mendorong terjadinya stres kerja

3) Penyelea yang kurang baik

Penyelea seharusnya mampu merangkul dan membimbing karyawanya dalam menyelesaikan setiap tugasnya, penyelea yang tidak baik akan membuat karyawan merasakan bekerja di bawah tekanan yang secara tidak langsung membuatnya tegang dan tidak merasa nyaman dalam bekerja. Hal tersebut dapat mengganggu kondisi psikologis seorang karyawan yang bila terus terjadi dapat menyebabkan terjadinya stres kerja.

4) Iklim kerja yang menyebabkan tidak aman

Iklim kerja yang tidak aman akan menyebabkan keresahan bagi para karyawan dalam sebuah perusahaan. Pikiran mereka akan terganggu dengan berbagai macam ketakutan. Pikiran yang seharusnya fokus untuk bekerja menjadi terbagi karena adanya rasa ketidak amanan tersebut. Apabila karyawan merasakan ketidak amanan maka hal tersebut akan meningkatkan stres kerja yang dialami oleh karyawan.

5) Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja Seseorang

Setiap orang menginginkan perjalanan karir dan prestasi kerja yang mampu memberikan keuntungan di masa yang akan mendatang. Dalam berkarir, seseorang membutuhkan pengakuan, apresiasi dan timbal balik atas usaha yang telah dilakukanya. Jika seseorang tidak mendapatkan hal tersebut dalam pekerjaanya maka hal tersebut mampu membuatnya kehilangan arah dan merasakan kebingungan mengenai kinerjanya. Hal tersebut dapat membuat karyawan resah dan memikirkanya secara berlebihan yang dapat memicu terjadinya stres kerja.

6) Ketidak seimbangan antara wewenang dan tanggung jawab

Ketidak seimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan merancukan peranan keadilan dalam sebuah perusahaan yang mampu mendorong adanya rasa resah pada setiap karyawan atas perlakuan yang tidak adil.

7) Ketidak jelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi

Ambiguitas peran karyawan di tempat kerja mampu membuat karyawan merasakan adanya beban kerja yang berlebih yang akan memicu adanya ketidakadilan antar karyawan. Ketidak jelasan peran akan membuat karyawan merasakan kebingungan atas pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkannya.

8) Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain yang terlalu sering sehingga orang merasa terganggu konsentrasinya.

Rasa frustrasi yang diakibatkan dari pekerjaan cenderung akan membagi pikiran karyawan, karyawan yang merasa frustrasi akan kesulitan untuk fokus terhadap pekerjaan dan mengganggu kinerjanya yang akan memicu terjadinya stres kerja.

9) Konflik antara karyawan dengan pihak lain di dalam dan luar kelompok kerjanya

10) Perbedaan sistem nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi dan perubahan yang terjadi yang pada umumnya meninggalkan ketidakpastian.

#### 2.1.4.2 Indikator stres kerja

Menurut Hasibuan (2014) stres kerja memiliki lima indikator sebagai berikut.

- 1) Konflik, perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok. Diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pemimpin.
- 2) Komunikasi, Proses pemindahan informasi dari seorang kepada orang lain dalam sebuah organisasi. komunikasi yang kurang baik antara karyawan dapat menyebabkan konflik.
- 3) Waktu Kerja, waktu untuk melakukan pekerjaan, diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebih.
- 4) Sikap Pimpinan, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam memberikan tugas.
- 5) Beban Kerja, sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya satunya dilihat dari target perusahaan.

Terdapat lima Indikator untuk mengukur Stres Kerja Menurut Robbins, & Judge 2017, yaitu:

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik, beban kerja.
- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diuciptakan oleh karyawan lain.
- 4) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.

- 5) Kepemimpinan organisasi, memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor penyebab stres kerja**

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut Robbins (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stress yang potensial, yaitu:

##### 1) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stres individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama, yaitu ekonomi, politik, dan teknologi. Perubahan dalam siklus hidup bisnis dapat menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi terkena hantaman, sebagai contoh, maka individu akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaannya.

Ancaman terorisme di negara maju dan negara yang sedang berkembang, misalnya, akan mengarahkan pada ketidakpastian politik yang menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang di dalam negara-negara tersebut, lalu inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan akan usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotik, otomasi, dan bentuk-bentuk yang mirip dari perubahan teknologi juga merupakan sebuah ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan stres.

## 2) Faktor Organisasional

Robbins (2015) telah mengkategorikan faktor organisasional menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peranan, dan interpersonal.

- a) Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi sebuah sumber stres.
- b) Tuntutan peranan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegangnya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.
- c) Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan,

pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

### 3) Faktor Individu

Mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

#### 2.1.5 Komitmen organisasi

Nanda, dkk (2013:42), mendefinisikan “Komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.” Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Menurut Moorhead dan Griffin (2015,p.134) komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Wibowo (2016:430) menerangkan komitmen organisasional memengaruhi apakah pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi mencari pekerjaan baru. Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Menurut Putu dan I Wayan (2017) komitmen organisasi adalah

kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

#### **2.1.5.1 Faktor-faktor komitmen organisasi**

Dyne dan Graham (dalam Priansa, 2014) menyatakan bahwa terdapat factor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

a. Personal

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Ciri kepribadian yaitu individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
- 2) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan

usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.

- 3) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
- 4) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi ditempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.
- 5) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

b. Situasional

Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu :

- 1) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan trust akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya

bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

- 2) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- 3) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- 4) Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut Perceived Organizational Support (POS). Menurut Wexley dan Yukl (2003) setiap orang dapat mempersepsikan apasaja melalui panca indranya. Salah satunya adalah mempersepsikan dukungan organisasi yang biasa disebut POS. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dapat mensejahterkannya maka menjadikan karyawan lebih berkomitmen karena harapan-harapannya terpenuhi, sehingga bersedia untuk berkomitmen dengan terlibat lebih jauh dengan organisasinya demi mencapai tujuan organisasi (Dyne & Graham dalam Priansa, 2014).

c. Posisional

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

1) Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi, juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

2) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

### 2.1.5.2 Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasi

Menurut Hasibuan (2014,p.78) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

a. Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

b. Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga

dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

c. Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan Pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

d. Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang .

e. Faktor Kemampuan Keterampilan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan

### 2.1.5.3 Dimensi komitmen organisasi

Menurut Wilson (2014,p.312) menyatakan bahwa ada tiga dimensi komitmen organisasi adalah:

a. Komitmen Afektif

Komitmen Afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya Karena keterlibatannya dengan hewan-hewan.

b. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomis yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan mereka bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarga.

c. Komitmen Normatif

Komitmen Normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Sebagai contoh seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi.

**2.1.5.4 Indikator komitmen organisasi**

Menurut Kharis (2010) terdapat tiga indikator komitmen organisasi yaitu:

1) Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa dilatar belakangi seperti rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman sepekerjaan ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

2) Kesetiaan Karyawan

Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan, dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan

pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

### 3) Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Pembahasan penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap dengan variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1  
Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
1	Rumoning., (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Perawat Di Rsud Kabupaten Asmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>
2	Surito dkk., (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Universitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Malikussaleh Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening						
3	Erawati & Wahyono., (2019). Peran Komitmen Organisasi Dalam Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>
4	Iskandar dkk., (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Polres Kota Lhokseumawe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>
5	Oupen dkk., (2020). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>
6	Purwanti <i>et al.</i> , (2020). The Effect Of Work Family Conflict Towards Work Stress Also Work Discipline And Its Impact Over Organizational Commitment To Female Employees At	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Ypk Mandiri Menteng Hospital In Central Jakarta						
7	Hasan & Suhermin., (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>
8	Widyaningrum & Sutarso., (2021). The Effect Of Work Discipline And Work Conflict On Organizational Commitment Meditated By Employee's Satisfaction During The Covid-19 Pandemic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>
9	Ramadhan dkk., (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Serta Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Komitmen Organisasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	√	-	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional</li> </ul>
10	Simatupang & Saroyeni., (2018). The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
11	Azzahra <i>et al.</i> , (2019). The Effect of	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta	Karyawan					pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
12	Sutrisno & Sunarsi., (2019). The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
13	Isnaini <i>et al.</i> , (2020). The Effect Of Work Discipline And Work Motivation Towards The Performances Of Lpp Rri Employees	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
14	Siahaan & Jayanti., (2021). The Effect of Work Discipline and Work Motivation on the Performance of Medical Personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
15	Sanaji <i>et al.</i> , (2021). The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Performance Mediated by Work Stress on Indonesian Air Force Personnel at The Education Squadron 105 Adisutjipto Air Force Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
16	Mochtar <i>et al.</i> , (2021). The Influence Of Work Motivation,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Work Discipline, And Work Environment On Employee Performance At The Madiun City Land Office						terhadap Kinerja Karyawan
17	Arisanti <i>et al.</i> , (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	√	-	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
18	Ruzungunde <i>et al.</i> , (2016). The Influence Of Job Stress On The Components Of Organisational Commitment Of Health Care Personnel In The Eastern Cape Province South Africa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	-	√	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi</li> </ul>
19	Damrus & Sihaloho., (2018). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	-	√	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional</li> </ul>
20	Hakim & Hidayat., (2018). The Effect Of Job Stress And Job Satisfaction Organisational Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	-	√	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi</li> </ul>
21	Dharma & Supartha., (2019). Effect Of Work Stress On Work	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	-	√	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Satisfaction And Organizational Commitments Of Employees						terhadap Komitmen Organisasional
22	Anggreyani & Satrya., (2020). Effect of Job Satisfaction, Employee Empowerment and Job Stress Towards Organizational Commitment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul>	-	√	√	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasi.</li> </ul>
23	Susilo & Wahyudin. (2020). Influence Of Work Conflict And Work Stress On Employee Performance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	√	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
24	Setiaji & Johannes Lo, (2020). The Effects Of Employees Work Stress And Work Discipline On The Performance Of Employees Mediated By Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) (Case Study : Pt Bank "X". Tbk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	√	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
25	Junnah <i>et al.</i> , (2021). Effect Of Organizational Climate And Job Stress On Employee Performance In Banking X Medan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	√	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
26	Subchanifa dkk., (2020). Stres Kerja, Kompetensi, Kompensasi dan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	√	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening						
27	Daniel., (2019). Effects of job stress on employee's performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	√	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
28	Amran <i>et al.</i> , (2021). The Phenomenon of Work-Family Conflict and Work Stress and Their Effect on Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	√	-	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
29	Bagis dkk., (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Institusi Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	-	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
30	Kurniawan., (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tangerang Merdeka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	-	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
31	Amri <i>et al.</i> , (2021). Effect Of Organization Commitment, Work Motivation, And	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	-	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</li> </ul>

No.	Penulis (Tahun), Judul Penelitian	Variabel	Variabel				Hasil
			DK	SK	KO	KK	
	Work Discipline On Employee Performance (Case Study: Pt. Pln (Persero) P3b Sumatera Upt Padang)						Karyawan
32	Dame dkk., (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Prisma Dana Sulawesi Utara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	-	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>
33	Andykhatria <i>et al.</i> , (2022). Effect Of Work Assessment, Work Discipline And Organizational Commitment To Employee Career Developmentpublic Works And Spatial Arrangements Regency Of Karimun	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul>	-	-	√	√	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> </ul>