

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Susan, 2019). Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Afandi, 2018). Perusahaan dan karyawan merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika karyawan berhasil membawa kemajuan bagi perusahaan, keuntungan yang diperoleh akan berdampak bagi kedua belah pihak. Bagi karyawan keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan bagi perusahaan, keberhasilan merupakan saran menuju pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu, dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Wotulo, 2018). Kinerja adalah kesediaan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan

tanggung jawabnya agar tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan bisa tercapai (Yohana, *et al.*, 2019).

Motivasi kerja menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik, sehingga perlu adanya sikap perhatian yang diberikan terhadap pemimpin untuk memotivasi karyawan tersebut (Woerdianto dan Husain, 2021). Menurut Winardi (2018) motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

Hasil penelitian Rahmawati, dkk., (2021), menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Amar dan Meutia (2021) serta penelitian Diana (2019), Tusholihah, dkk., (2019), Nuna dan Isnowati (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Nelizulfah (2018) yang menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh penelitian Hidayat (2021) dan Cahya (2021).

Sinambela (2018) menyebutkan bahwa disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi pegawai agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Sutrisno (2019), disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Mantiri, dkk., (2021), Sintya, dkk., (2021), Agustinus, dkk., (2021), Dewi, dkk., (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja yang ditanamkan organisasi atau perusahaan kepada karyawan dalam bekerja. Disiplin yang baik 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. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Dengan adanya kedisiplinan maka diharapkan semua pekerjaan akan berjalan efektif. Namun, penelitian Nelizulfah (2018), Tusholihah *et al.*, (2019), serta Muna dan Isnowati (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat sampai dimana seorang pegawai mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi, serta harapan pegawai untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen organisasi ini teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen

kontinuans/berkelanjutan (Robbins dan Judge, 2018). Menurut Latief *et al.*, (2019), komitmen afektif merupakan komitmen yang mengacu pada keterikatan emosional (perasaan ingin tinggal bekerja di perusahaan), identifikasi, dan keterlibatan karyawan kepada organisasinya. Komitmen kontinuitas atau berkelanjutan, komitmen yang mengacu pada kesadaran akan kerugian yang akan timbul jika karyawan meninggalkan organisasinya. Individu mempertimbangkan kembali keuntungan atau kerugian yang telah ia berikan kepada organisasi sehingga ia memutuskan untuk meninggalkan organisasi atau tidak, komitmen normatif, yaitu komitmen yang mengacu pada perasaan karyawan akan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Individu merasa bahwa ada kontak psikologis antara dirinya dengan organisasi.

Hasil penelitian Mantiri, dkk (2021), Amar dan Meutia (2021), Sintya, dkk (2021), Dewi, dkk., (2021), serta Sugito (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil tersebut berbeda dengan hasil penelitian Sutopo (2018), Nugroho dan Murniati (2020), serta Alam (2020) yang mengemukakan bahwa tidak adanya pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Rumah Kecil School berlokasi di Jalan Tirta Akasa No 60 Sanur, Denpasar, Bali yang merupakan pusat pendidikan anak usia prasekolah yang didirikan tahun 2014. Rumah Kecil School berada dibawah naungan Yayasan SIKI Bali, Yayasan SIKI Bali merupakan salah satu organisasi yang bergerak dalam bidang pendidikan didirikan pada tahun 2004. Dengan

surat keputusan tertanggal 16 Agustus 2004 Nomor: 421.8/1395/DIKBUD Pemerintah Kota Dempasar. Sebagai Lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan sudah seharusnya memiliki semangat kerja yang tinggi bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan.

Pihak manajemen Rumah Kecil School setiap tahunnya secara rutin melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya serta tenaga pendidik yang dimiliki. Pedoman Pembelajaran bahwa beberapa prinsip pembelajaran untuk anak usia dini disebutkan dapat dengan cara belajar melalui bermain, berorientasi pada perkembangan anak, berorientasi pada kebutuhan anak, berpusat pada anak, dan pembelajaran aktif. Adapun kreteria penilaian karyawan serta tenaga pendidik untuk anak usia dini di Rumah Kecil School dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Rentang Nilai dan Bobot Penilaian

Nilai	Bobot
310 - 360	Sangat Tinggi
261 - 310	Tinggi
211 - 260	Sedang
161 - 210	Rendah
1 - 160	Sangat Rendah

Sumber : Sugiyono (2018:65)

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) interval nilai dan bobot penilaian kinerja, di antaranya nilai 1-160 ke bawah memiliki bobot atau kreteria penilaian sangat rendah, nilai 161-210 memiliki bobot rendah, nilai 211-260 memiliki bobot penilaian sedang, nilai 261-310 memiliki bobot tinggi dan nilai 310-360 memiliki bobot penilaian

sangat tinggi. Berdasarkan interval nilai dan bobot penilaian tersebut, maka dapat dilihat penilaian kinerja karyawan serta tenaga pendidik pada Rumah Kecil School dalam rentang tahun 2018 sampai dengan 2022 adalah sebagai berikut.

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Serta Tenaga Pendidik Rumah Kecil School Denpasar Tahun 2018-2022 (Juli-Juni)

No	Indikator	Total Skor				
		Tahun				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Mengorganisasikan aspek perkembangan sesuai dengan karakteristik anak usia dini	25	27	26	25	22
2	Menganalisis teori bermain sesuai aspek dan tahapan perkembangan, kebutuhan, potensi, bakat, dan minat anak usia dini	25	23	22	22	27
3	Merancang kegiatan pengembangan anak usia dini berdasarkan kurikulum	21	19	20	24	25
4	Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik	22	24	23	26	26
5	Memanfaatkan teknologi, informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik	19	19	19	21	23
6	Mengembangkan potensi anak usia dini untuk pengaktualisasian diri	31	21	23	22	22
7	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun	32	23	21	24	26
8	Menyelenggarakan dan membuat laporan penilaian, evaluasi proses dan hasil belajar anak usia dini	30	26	18	26	26
9	Menggunakan hasil penilaian, pengembangan dan evaluasi program untuk kepentingan pengembangan anak usia dini	22	35	28	27	28
10	Melakukan tindakan reflektif, korektif dan inovatif dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pengembangan anak usia dini	21	29	33	25	25
	Total Skor	248	246	233	242	250
	Kategori Penilaian	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang

Sumber: Rumah Kecil School, 2022

Penilaian kinerja pada Tabel 1.2 menunjukkan kinerja karyawan serta tenaga pendidik pada Rumah Kecil School selama tahun 2018 sampai dengan 2022 mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya, dimana penilaian terendah pada tahun 2020 dengan nilai total 233 dari total 36 karyawan dan tenaga pendidik yang menjadi objek penilaian dan penilaian tertinggi pada tahun 2022 dengan nilai 250 dari total 36 karyawan dan tenaga pendidik yang menjadi objek penilaian, sedangkan dari penilaian tersebut kinerja karyawan dan tenaga pendidik dalam kategori penilaian sedang. Hal ini menjelaskan bahwa kinerja karyawan serta tenaga pendidik pada Rumah Kecil School masih belum maksimal dan perlu ditingkatkan kembali.

Belum maksimalnya kinerja karyawan dan tenaga pendidik menimbulkan dampak negatif terhadap minat orang tua siswa untuk menitipkan atau menyekolahkan anaknya pada Rumah Kecil School. Hal ini ditunjukkan oleh data jumlah anak yang terdaftar tiap tahun ajaran baru pada Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3
Data Jumlah Anak yang Terdaftar pada Rumah Kecil School
Tahun 2018-2022

Tahun	Kapasitas Peserta Didik	Realisasi Jumlah Peserta Didik Yang Terdaftar	Persentase Jumlah Peserta Didik Yang Terdaftar
	(Orang)	(Orang)	(%)
2018	80	57	71,25
2019	80	72	90
2020	80	64	80
2021	80	70	87,5
2022	80	68	85
Total		331	413,75
Rata-rata		66	82,75

Sumber: Rumah Kecil School, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.3 diperoleh bahwa jumlah anak yang terdaftar selama tahun 2018 sampai dengan 2022 cenderung mengalami fluktuasi setiap tahun. Rumah Kecil School dalam satu tahun ajaran baru mampu menampung peserta didik hingga 80 anak, sedangkan setiap tahunnya, belum mampu mencapai target tersebut, seperti pada tahun 2018 Rumah Kecil School hanya mampu mengasuh 57 orang peserta didik atau sebesar 71,25 persen dari 100 persen target yang ditetapkan sedangkan pada tahun 2019 Rumah Kecil School mampu mencapai 90 persen daya asuh peserta didik lebih banyak dibandingkan dengan tahun-tahun berikutnya yang cenderung menurun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 10 orang tua anak yang pernah dititipkan pada Rumah Kecil School, penurunan jumlah anak yang dititipkan pada Rumah Kecil School mengindikasikan bahwa orang tua anak merasa kurang puas dengan kinerja dianggap tidak maksimal dalam memperhatikan tumbuh kembang anak mereka serta materi-materi pembelajaran yang diberikan dinilai kurang menarik, jam belajar juga tidak sesuai dengan jadwal yang telah diberikan, sehingga peserta didik harus menunggu para pengajar datang.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan kepada 10 orang tenaga pendidik Rumah Kecil School, mengenai bagaimana motivasi yang diberikan oleh Yayasan untuk meningkatkan kemauan kerja dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4
Data Tentang Motivasi Kerja pada Rumah Kecil School

No	Indikator Motivasi Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)	Penilaian			
			Baik		Cukup Baik	
			(Orang)	(%)	(Orang)	(%)
1	Prestasi (<i>Achievement</i>)	10	5	50	5	50
2	Pengakuan (<i>Recognition</i>)	10	3	30	7	70
3	Pekerjaan itu sendiri (<i>The work it self</i>)	10	6	60	4	40
4	Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	10	5	50	5	50
5	Kemajuan (<i>Advancement</i>)	10	3	30	7	70
6	Pengembangan potensi individu (<i>The possibility of growth</i>)	10	2	20	8	80

Sumber : Rumah Kecil School, 2022

Hasil wawancara pada Tabel 1.4 menunjukkan sebanyak 80 persen dari 10 orang karyawan menyatakan indikator pengembangan potensi individu (*The possibility of growth*) yaitu masih tergolong dalam kategori penilaian cukup baik. Hal ini disebabkan oleh kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya, karena karyawan merasa tidak adanya dukungan pengembangan potensi yang ada dalam diri karyawan, seperti adanya pelatihan yang diterima atau promosi jabatan terutama bagi karyawan yang telah bekerja di atas 5 tahun.

Selanjutnya, hasil observasi dan wawancara yang dilakukan mengenai bagaimana tingkat disiplin kerja tenaga pendidik pada Rumah Kecil School dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5
Data Tentang Disiplin Kerja pada Rumah Kecil School

No	Indikator Disiplin Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)	Penilaian			
			Rendah		Sangat Tinggi	
			(Orang)	(%)	(Orang)	(%)
1	Kehadiran	10	8	80	2	20
2	Ketaatan pada peraturan kerja	10	3	30	7	70
3	Ketaatan pada standar kerja	10	5	50	5	50
4	Tingkat kewaspadaan tinggi	10	4	40	6	60
5	Bekerja etis	10	2	20	8	80

Sumber : Rumah Kecil School, 2022

Tabel 1.5 mencerminkan bahwa permasalahan terkait disiplin kerja pada Rumah Kecil School dari hasil observasi menunjukkan bahwa 80 persen dari 10 orang karyawan memiliki tingkat disiplin kerja yang rendah yaitu dari sisi kehadiran serta sebesar 50 persen tenaga pendidik menyatakan bahwa memiliki ketaatan pada standar kerja yang rendah.

Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan mengenai bagaimana komitmen organisasi tenaga pendidik pada Rumah Kecil School dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut.

Tabel 1.6
Data Tentang Komitmen Organisasi pada Rumah Kecil School

No	Indikator Komitmen Organisasi	Jumlah Karyawan	Penilaian			
			Rendah		Sangat Tinggi	
			(Orang)	(%)	(Orang)	(%)
1	<i>Affective Commitment</i>	10	2	20	8	80
2	<i>Continuance Commitment</i>	10	4	40	6	60
3	<i>Normative Commitment</i>	10	8	80	2	20

Sumber : Rumah Kecil School, 2022

Tabel 1.6 mencerminkan bahwa permasalahan terkait komitmen organisasi pada Rumah Kecil School menunjukkan bahwa 80 persen dari 10 orang karyawan memiliki komitmen yang rendah karena kurangnya tanggung jawab yang diberikan kepada tenaga pendidik, sehingga mereka tidak merasa terbebani ketika memiliki keinginan untuk *resign* ketika menemukan tempat yang lebih baik serta tenaga pendidik tidak memiliki keyakinan yang tinggi terhadap Yayasan, karena yayasan ini lebih banyak mengasuh peserta didik asing, jika mengingat seperti pada masa pandemi sebelumnya sangat sulit melakukan penyesuaian pendidikan secara daring kepada peserta didik, karena kegiatan pada Rumah Kecil School lebih dominan dilakukan *outdoor* dibandingkan dengan pelajaran dalam kelas.

Berdasarkan uraian perbedaan hasil penelitian satu dengan lainnya serta adanya fenomena permasalahan yang terjadi pada Rumah Kecil School, maka dilakukan penelitian guna untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di paparkan maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja guru dan staff pada Rumah Kecil School.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka mengembangkan perusahaan di masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Locke (1968). *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 individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko 2017).

Goal setting theory menjelaskan hubungan antara tujuan yang diterapkan 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 mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. 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 karyawan menjadi sangat penting dikarenakan penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti dalam suatu perusahaan, yaitu akan berdampak pada pencapaian tujuan (*goals*) organisasi (Sinambela, 2018).

Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah (Octavianasari, 2017). Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya. Hal tersebut dibuktikan melalui kajian empiris yang dilakukan oleh Rahmawati, dkk (2021), Amar dan Meutia (2021), Diana (2019), Tusholihah, dkk., (2019), serta Nuna dan Isnowati (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya dan membantu fokus terhadap tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian Mantiri, dkk (2021), Sintya, dkk (2021), Agustinus, dkk (2021), Mantiri, dkk., (2021), serta Dewi, dkk., (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja, artinya semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah disiplin kerja maka semakin rendah kinerja karyawan, sebab adanya disiplin kerja bukan hanya sekedar menunjukkan indikasi turunnya semangat kerja karyawan, tetapi dapat mempengaruhi efektivitas dan efisien pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap karyawan, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan, hal ini dinyatakan dalam penelitian Mantiri, dkk (2021). Hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan dijelaskan pada penelitian Amar dan Meutia (2021), Sintya, dkk (2021), Dewi, dkk., (2021), dan Sugito (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, oleh sebab itu untuk menghasilkan kinerja baik perlu memperhatikan komitmen organisasi karyawan yang merefleksikan keterikatan terhadap perusahaan, dapat memenuhi tujuan-tujuan organisasi dan mempertahankan loyalitas terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerjanya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai atau karyawan yang sesuai dengan kriteria maupun standar yang sebelumnya telah ditetapkan pada periode tertentu (Sule dan Priansa,

2018:58). Menurut Mangkunegara (2018) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suwatno (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu sedangkan menurut Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah *output drive processes, human or otherwise*, atau dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari proses. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan.

2. Kriteria-kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi (Afandi, 2018).

Ada 3 jenis kriteria kinerja yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian.
- b. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- c. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- d. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan (knowledge dan skill) artinya pegawai dengan IQ diatas rata - rata (110-120), maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan.

- b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Pada umumnya kinerja

personal dipengaruhi oleh berbagai factor yaitu : sasaran, standar umpan balik, peluang, sarana, kompetensi dan motivasi.

4. Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018) kinerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

a. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

b. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

d. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku

e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

g. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau member contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.3 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan (Priansa 2018). Menurut Robbins dan Judge (2018), motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2018) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dan motifnya. Dengan pemberian motivasi yang tepat akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien sehingga diharapkan kinerja karyawan akan meningkat. Sinambela (2019) mendefenisikan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang

agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian para ahli di atas maka, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka para pegawai akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi.

2. Bentuk-Bentuk Motivasi

Luthans dalam Handoko (2018) menyebutkan dalam arti sistem, motivasi terdiri atas tiga hal yang berinteraksi serta saling bergantung pada elemen kebutuhan (*needs*) dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*).

a. Kebutuhan (*needs*)

Satu kata yang cocok untuk mendefinisikan kebutuhan adalah kekurangan. Dalam arti homeostatis, kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan terjadi ketika sel dalam tubuh kekurangan makanan dan air atau ketika kepribadian manusia dirampas orang lain yang menjadi teman atau sahabat

b. Dorongan (*drives*)

Dengan beberapa pengecualian, dorongan atau motif (dua istilah digunakan secara bergantian) dibentuk untuk meringankan kebutuhan. Dorongan dapat didefinisikan dengan sederhana sebagai kekurangan

petunjuk. Mirip penggunaan istilah *Hull* , dorongan berorientasi pada aksi dan memberikan dorongan energy ke arah tujuan penyelesaian.

c. Tujuan (*goals*)

Akhir dari siklus motivasi adalah tujuan. Sebuah tujuan dalam siklus motivasi bisa didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan demikian, mencapai tujuan akan cenderung mengembalikan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan mendapatkan banyak teman akan cenderung mengembalikan keseimbangan homeostatis serta mengurangi hubungan dorongan yang sesuai.

Dengan demikian, melalui pengembangan hierarki kebutuhan, atau dengan meningkatkan kebutuhan karyawan pada tingkat yang lebih tinggi, dapat memotivasi karyawan dan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, pada gilirannya meningkatkan kinerja yang lebih baik.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong. Hal-hal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Priansa (2018) di antaranya :

a. Cita-cita dan Aspirasi

Cita-cita atau aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi karyawan.

b. Kemampuan Belajar

Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri karyawan, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir karyawan menjadi ukuran.

c. Kondisi Karyawan

Kondisi fisik dan psikologis karyawan sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi karyawan.

d. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri karyawan. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

e. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan

Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.

f. Konsep Diri

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana karyawan berfikir tentang dirinya.

g. Jenis Kelamin

Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.

h. Pengakuan dan Prestasi

Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.

i. Upaya Pimpinan Memotivasi Karyawan

Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi karyawan

j. Keluarga dan Kebudayaan

Motivasi kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua dan teman.

4. Indikator Motivasi Kerja

Indikator dari motivasi kerja menurut Hasibuan (2018) yang merupakan teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg's sebagai berikut :

a. Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan "*need*" yang kemudian dapat mendorongnya mencapai sasaran.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan (*recoqnition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pimpinan atas hasil karya/hasil kerja yang telah dicapai.

c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.

d. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggungjawab dibidang pekerjaan yang ditangani.

e. Kemajuan (*Advancement*)

Kemajuan (*advancement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier (jabatan).

f. Pengembangan potensi individu (*The possibility of growth*)

Adanya kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pengembangan diri.

2.1.4 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Sinambela (2018) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan pegawai mentaati 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, sama halnya seperti yang diutarakan oleh Sutrisno (2018:86) yang mengungkapkan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memenuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Kasmir (2018:193) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara

sungguh-sungguh sedangkan Afandi (2018) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen organisasi, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh dinas tenaga kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja ialah suatu sikap yang menghargai, menghormati, taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2. Bentuk disiplin kerja

Terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Sinambela, 2018).

a. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif ini bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Untuk efektifnya disiplin preventif ini, manajer perlu memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi, pengujian dan prosedur-prosedur penempatan yang efektif.

- 2) Mengorientasikan pegawai secara benar pada pekerjaan dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- 3) Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
- 4) Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.
- 5) Mengondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah melalui kebijakan pintu terbuka.

b) **Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin ini, pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut memperbaiki diri dan mematuhi peraturan yang ditetapkan.

3. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga bentuk pendekatan disiplin kerja, yaitu disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan (Sinambela, 2018) di antaranya :

a. **Disiplin modern**

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berimplikasi :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.

- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengandalkan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan disiplin dengan tradisi

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

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaan harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan disiplin bertujuan

Yaitu apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu asumsi pendekatan ini adalah :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2018), menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu:

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pimpinan tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

c. Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga

sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi

d. Sanksi Hukum

Sanksi Hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

e. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

5. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Sinambela (2018) adalah sebagai berikut:

a. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja

c. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan Sesutu secara efektif dan efisien.

e. Bekerja etis.

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

2.1.5 Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Sinambela (2018) menyatakan bahwa komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat: (1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) perasaan terlibat dalam tugas organisasi, dan (3) perasaan loyal terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari karyawan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi mencerminkan dedikasi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Sule dan Priansa (2018) menjelaskan komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan/atau tidak ingin meninggalkannya. Mangkunegara

(2018) memberikan pengertian yang sama antara *organizational commitment* dengan *employee loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Pekerja dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan, sedangkan komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2018) adalah tingkat dimana seorang pekerja untuk mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapan agar tetap menjadi anggota.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi.

2. Tipe-tipe Komitmen organisasi

Menurut Suwatno (2019) ada tiga macam tipe komitmen :

a. *Affective Commitment*

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan, iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

b. *Continuance Commitment*

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.

c. *Normative Commitment*

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian, merupakan alasan *obligation-based* untuk tetap dalam organisasi, termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega, atau perusahaan yang lebih besar.

3. Hal-Hal Yang Membangun Komitmen Organisasi

Mangkunegara (2018) menjelaskan bahwa terdapat lima cara untuk membangun *organizational commitment* yaitu:

a. *Justice and support*, keadilan dan dukungan.

Memenuhi kewajiban pada pekerja dan patuh oleh nilai-nilai humanisme, seperti kejujuran, rasa hormat, memaafkan dan integrasi moral. Sama halnya, organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja. Cenderung mengusahakan tingkat loyalitas lebih tinggi sebagai imbalannya.

b. *Shared values*, nilai-nilai bersama.

Identifikasi orang dengan organisasi, dan identifikasi tersebut tertinggi apabila pekerja yakin bahwa nilai mereka sesuai dengan nilai dominan organisasi. Pekerja merasa lebih nyaman dan dapat diduga apabila

mereka sepakat dengan nilai-nilai yang mendasari keputusan korporasi. Perasaan nyaman ini meningkatkan motivasi mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi.

c. *Trust*

Kepercayaan merupakan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang menyangkut risiko. Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan pada orang atau kelompok lain. Pekerja mengidentifikasi dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pemimpin mereka.

d. *Organizational comprehension*

Pemahaman organisasional. *Organizational comprehension* menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial, dan tata letak fisik. Kepedulian adalah prasyarat penting karena adalah sulit mengidentifikasi dengan sesuatu yang anda tidak tahu dengan baik.

e. *Employee involvement.*

Pelibatan pekerja meningkatkan *affective commitment* dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang membimbing masa depan organisasi.

4. Meningkatkan Komitmen Organisasi

Menurut Robbin dan Judge (2018) terdapat tiga pedoman yang dalam meningkatkan komitmen organisasi, antara lain :

a. *Commit to people-first values.*

Organisasional mempunyai komitmen pada nilai-nilai yang mengutamakan pada orangnya. Hal tersebut dilakukan dengan menyatakan secara tertulis, memilih manajer yang tepat, dan melakukan apa yang dikatakan.

b. *Clarify and communicate your mission.*

Organisasi mengklarifikasi dan mengomunikasikan misi dan ideologi; dilakukan secara kharismatik; menggunakan praktik perekrutan berbasis nilai; penekanan pada orientasi berbasis nilai dan pelatihan; serta membangun tradisi.

c. *Guarantee organizational justice.*

Organisasi menjamin keadilan organisasional. Untuk itu, organisasi mempunyai prosedur keluhan yang komprehensif; dan menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.

5. Indikator Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2018) menyatakan indikator komitmen organisasi bersumber dari tiga dimensi, yaitu :

a. *Komitmen Afektif (Affective Commitment)*

Yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai - nilainya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi afektif yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasinya sehingga karyawan akan memiliki motivasi dan kontribusi yang bear bagi organisasi.

Komitmen afektif dalam penelitian ini, dibagi menjadi dua indikator, yaitu :

- 1) Adanya perasaan nyaman dalam organisasi
- 2) Adanya perasaan bangga menjadi bagian organisasi

b. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena ia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari perusahaan akan menghancurkan keluarganya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi kontinuan yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian sehingga mereka berkemungkinan melakukan usaha yang tidak maksimal terhadap organisasi.

Komitmen berkelanjutan dalam penelitian ini, dibagi menjadi dua indikator, yaitu :

- 1) Berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan dan fasilitas yang didapat
- 2) Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali

c. Komitmen normatif (*Normative Commitment*)

Yaitu kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Seseorang akan bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi. Komitmen organisasi normatif akan menempatkan perasaan

kewajiban terhadap rekan kerja maupun manajemen dan akan memberikan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah organisasi berikan.

Komitmen normatif dalam penelitian ini, dibagi menjadi dua indikator, yaitu :

- 1) Merasa masih ada tanggung jawab yang harus diselesaikan
- 2) Memiliki keyakinan yang tinggi terhadap organisasi

2.2 Publikasi Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam penulisan penelitian di antaranya :

1. Sutopo (2018) dengan judul : Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information*, Budaya Organisasi Dan *Locus Of Control* Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten Kabupaten yang memenuhi kriteria, sehingga sampel yang memenuhi kriteria dan dapat diteliti sebanyak 34 pegawai bagian keuangan menjadi responden. Hasil dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa (1) Partisipasi Anggaran berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Pegawai Kinerja Departemen Keuangan, (2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan, (3) Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Pegawai Kinerja Departemen Keuangan, (4) Job Relevant Information berpengaruh negatif dan tidak

signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan, (5) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan, (6) Locus Of Control berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dari Pejabat Keuangan.

2. Nelizulfah (2018) dengan judul : Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Jamu Air Mancur Karanganyar). Penelitian ini didesain survey dengan responden karyawan bagian akuntansi yang bekerja di PT. Jamu Air Mancur Karanganyar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian akuntansi PT. Jamu Air Mancur Karanganyar. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Jumlah seluruh responden yang berpartisipasi adalah sebesar 42 karyawan. Model analisis data yang digunakan adalah model regresi linier berganda dengan menggunakan alat uji SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi dan (2) disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan (3) lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Diana (2019) dengan judul : Efek Moderasi Motivasi dan Masa Kerja Pada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Perbedaan Kinerja Karyawan Pria Dengan Karyawan Wanita di Sekretariat BPK PENABUR Jakarta. Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif untuk mengetahui peran motivasi dan masa kerja dalam memoderasi pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai

BPK Penabur Jakarta dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden. Metode analisis yang digunakan adalah metode regresi linier berganda dengan interaksi. Berdasarkan analisis yang dilakukan mendapatkan hasil bahwa (1) stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) motivasi sangat signifikan memoderasi pengaruh positif stres kerja terhadap kinerja karyawan. (3) masa kerja tidak secara signifikan memoderasi pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Tusholihah, dkk., (2019) dengan judul : Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. CITUS Cabang Jawa Barat, (2) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. CITUS Cabang Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah 39 karyawan PT. CITUS Cabang Jawa Barat dengan teknik total sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. CITUS. (2) disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. CITUS.
5. Alam (2020) dengan judul : Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris pada Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif

kuantitatif dengan menggunakan teknik sampling *non probability* dengan sampling jenuh. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di 2 dinas yaitu di Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi dan (2) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan untuk (3) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

6. Nugroho dan Murniati (2020) dengan judul : Pengaruh Caring Climate, Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi dan Referent Power Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian menggunakan teknik analisis Structural Equation Modelling dengan aplikasi AMOS. Berdasarkan hasil pengujian data, ditemukan bahwa (1) caring climate berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan (2) komitmen organisasi. (3) Pengaruh langsung juga terjadi pada kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan (4) kinerja, tetapi (5) komitmen organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sedangkan pada pengaruh tidak langsung didapati bahwa (6) caring climate berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja. (7) Kepuasan kerja menjadi pemediasi antara hubungan caring climate terhadap komitmen organisasi. Kemudian, (8) komitmen organisasi yang tidak dapat menjadi pemediasi antara hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja, begitu juga caring climate terhadap kinerja karyawan.

7. Mantiri, dkk., (2021) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo Cabang Tomohon. Penelitian ini merupakan jenis penelitian asosiatif bersifat kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis Smart PLS. Populasi dalam penelitian ini adalah 53 karyawan tetapi angket yang berhasil dikumpulkan adalah 41 responden. Berdasarkan hasil PLS diketahui bahwa (1) Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, (2) komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan, (3) Disiplin Kerja melalui Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
8. Agustinus, dkk., (2021) dengan judul : Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Ashitaba Artshop Bali. Total sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi liner berganda dengan menggunakan SPSS. Berdasarkan uji t (1) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ashitaba artshop Bali. (2) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ashitaba artshop Bali. (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ashitaba artshop Bali.
9. Rahmawati, dkk., (2021) dengan judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indomaret Co Cabang Nangka. Populasi dan sampel penelitian ini

adalah karyawan PT. Indomaret Co Cabang Nangka sebanyak 53 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja, stres kerja dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Cabang Indomaret Co Nangka.

10. Amar dan Meutia (2021) dengan judul : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima sebanyak 112 orang. Penentuan sampel dengan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 88 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima. (2) Terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima. (3) Terdapat pengaruh komitmen organisasi kerja terhadap motivasi pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima. (4) Tidak terdapat pengaruh keterlibatan kerja terhadap motivasi kerja di Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima. (5) Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima.

11. Dewi, dkk., (2021) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bayus Bali Cargo Cabang Kerobokan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jumlah Bayus Bali Cargo di Cabang Kerobokan adalah 34 orang. Sampel ditentukan dengan metode sensus. Data dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel (1) disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) disiplin kerja, serta komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
12. Cahya, dkk., (2021) dengan judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Umkm Buah Baru Online (Bbo) Di Gamping Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode sensus, yakni mengambil semua populasi menjadi responden penelitian. Jumlah responden adalah 50 orang dan hasil analisis dengan menggunakan SPSS Versi 20 Berdasarkan hasil analisis data uji t, maka di simpulkan bahwa: (1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Secara simultan variabel lingkungan kerja, stress kerja dan motivasi kerja berpengaruh pada kinerja karyawan

13. Hidayat (2021) dengan judul : Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Pengambilan sampel dari populasi yang berjumlah 50 orang karyawan tersebut menggunakan teknik *non probability sampling*. Berdasarkan dari hasil perhitungan (1) Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. (2) Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. (3) Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.
14. Nuna dan Isnowati (2022) dengan judul : Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). Responden dalam penelitian ini berjumlah 51 karyawan dengan kriteria responden berusia 20-25 tahun. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menghasilkan temuan bahwa secara parsial variabel (1) disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja dan (3) pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
15. Sugito (2022) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja. dan Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Guru Sd Di Kota Denpasar. Penelitian dilaksanakan pada guru SD di Kota Denpasar menggunakan teknik survey memakai kuesioner melibatkan 414 sampel. Data dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* dan *Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1)

kepemimpinan pelayan, motivasi kerja dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (2) budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru, (6) pengaruh kepemimpinan pelayan, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan, (7) namun kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, pengaruh kepemimpinan pelayan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru dimediasi oleh komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan.

