

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Telaah Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, penggerakan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012:6). Konsep lain manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Sutrisno, 2012:7).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang

bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia (Rivai dan Sagala, 2013:1).

MSDM pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama, sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja (Sunyoto, 2012:1). Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan pengelolanya (Sutrisno, 2012:5).

Berdasarkan sumber daya-sumber daya yang ada pada organisasi, maka manajemen dapat dibagi ke dalam manajemen sumber daya manusia, keuangan, operasi/produksi, dan pemasaran. Fungsi-fungsi manajemen tersebut akan berkaitan dengan setiap bidang manajemen (Bangun, 2012:5).

Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan, dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi operasionalnya, untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian pula, manajemen pada bidang-bidang lainnya melakukan hal yang sama pada arah yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Tentunya, fungsi operasional pada setiap bidang manajemen tersebut berbeda. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi, seperti pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja. Demikian pula dengan manajemen keuangan, produksi/operasi, dan pemasaran yaitu melakukan kegiatan-kegiatan manajemen terhadap fungsi-fungsi operasionalnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012:5).

Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya. Ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan manajemen bidang lain dalam organisasi untuk mencapai hasil kerja yang efektif. Tentu, bidang-bidang lain akan membutuhkan pekerja yang berkualitas untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat (Bangun, 2012:6).

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam memanageri setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan dan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi (Sutrisno, 2012:7). Tujuan MSDM meliputi :

- a. Memberi perhitungan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dan pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menyediakan media komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
- f. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang SDM tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, SDM seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut (Sutrisno, 2012:8) :

- a. Memiliki pengetahuan penuh tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
- b. Memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- c. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/ketrampilan yang diperlukan.
- d. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal dan sebagainya.

3. Perilaku dan Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pelaksana dan bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan SDM mulai dari pengadaan, pelatihan dan pengembangan, sampai pemisahan tenaga kerja. Kegiatan-kegiatan ini sangat penting karena sebagai penentu dalam pencapaian tujuan-tujuan strategis. Fungsi-fungsi MSDM dilaksanakan sesuai dengan arahan dan visi organisasi untuk kepentingan para anggota organisasi dan masyarakat lainnya (Bangun, 2012:23).

Aktivitas MSDM mencakup suatu strategi yang ditetapkan dan dijalankan oleh pengambil keputusan untuk dapat memberikan hasil kerja yang efektif. Para tingkat strategik, pengelola SDM harus dapat merancang kegiatan-kegiatan SDM untuk kepentingan keberlanjutan kegiatan organisasi di masa yang akan datang. Para ahli MSDM akan menyusun pedoman dan sistem yang berkaitan dengan fungsi-fungsi MSDM. Ketentuan dan persyaratan pekerjaan merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan. Pekerja yang memenuhi persyaratan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan harapan pemberi kerja (Bangun, 2012:24).

2.1.2 Disiplin

Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno, 2012:87). Definisi lain 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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai dan Sagala, 2013:825).

Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggungjawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya (Rivai dan Sagala, 2013: 825).

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya (Sutrisno, 2012:85). Manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan dan perilakunya. Namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup di antara individu-individu lain, di mana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (Sutrisno, 2012:85).

Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan-kekacauan. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Disiplin kerja pada karyawan

sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja (Sutrisno, 2012:85).

Karyawan seharusnya mengerti bahwa dengan memiliki disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan jelas itu bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang berbeda (Sutrisno, 2012:85).

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik (Sutrisno, 2012:86).

Sutrisno (2012:86) menyatakan bahwa bentuk disiplin yang baik tercermin pada suasana, yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.

5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

2.1.3 Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi (Bangun, 2012: 312). Konsep lain motivasi adalah bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi (Sunyoto, 2012:11). Menurut Sutrisno (2012:109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Juga menurut Rivai dan Sagala (2013:837), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan menurut Silalahi (2013:354), motivasi merupakan seperangkat faktor dorongan yang menguatkan, menggerakkan dan memelihara perilaku atau usaha. Pengertian lain motivasi adalah dorongan atau adanya perilaku sebagai upaya memenuhi kebutuhan (Wirawan, 2013:678).

Organisasi tentu ingin mencapai tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Sutrisno, 2012:109).

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan

nilai tersebut merupakan suatu yang tidak nampak yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu, motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai dan Sagala, 2013:837).

Motivasi penting, karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas (Sunyoto, 2012:11).

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013:838). Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-tugasnya (Sutrisno, 2012: 111).

Ada tiga hal yang termasuk di dalam memotivasi manajer kepada bawahan, yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas, bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba mengulangi perbuatan

sebelumnya. Tetapi, kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantarkan pada kinerja dan memberikan keuntungan. Bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, harus dipertimbangkan kualitas dan upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan ke dalam organisasi dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya diusahakan (Bangun, 2012:313).

Kebutuhan adalah suatu keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi lebih menarik baginya. Suatu kebutuhan yang tak terputuskan menciptakan tegangan yang merangsang seseorang untuk melakukannya. Rangsangan ini menimbulkan suatu perilaku dalam pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu, yang jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan suatu upaya. Makin besar ketegangan, maka makin besar upaya itu muncul. Jika upaya ini berhasil dalam memenuhi kebutuhan, maka tegangan itu akan berkurang (Bangun, 2012:313).

Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi ini sering disebut motivasi intrinsik. Tetapi, ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal. Mereka merasa bertanggungjawab atas suatu pekerjaan, jadi faktor luar

yang mempengaruhi merek terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya (Bangun, 2012:313).

2.1.4 Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2012:203). Definisi lain kompetensi adalah kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan (Rivai dan Sagala, 2013:302). Sedarmayanti (2014:126) mendefinisikan kompetensi adalah sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*.

Keterampilan dan pengetahuan lebih mudah dikenali, dua kompetensi ini juga relatif lebih mudah dibentuk dan dikembangkan, melalui proses belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sedangkan peran sosial, citra diri dan motif tidak mudah diidentifikasi dan lebih sulit serta membutuhkan waktu lebih lama untuk memperbaiki mengembangkannya (Sedarmayanti, 2014:127)

Keterampilan dan pengetahuan memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang, tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peran yang jauh lebih besar. Hal ini sangat terasa pada pekerjaan yang lebih strategis dan berada dalam hierarki lebih atas dalam organisasi (Sedarmayanti, 2014:127).

Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik (Sutrisno, 2012:204).

Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Adapun dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sumber daya manusia, pengetahuan organisasi dan reformasi kelembagaan. Dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan-kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya di dalam organisasi (Sutrisno, 2012:204).

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2012: 205)

Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi di dalam perusahaan yang mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya saing (Sutrisno, 2012:205).

2.1.5 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73). Konsep lain komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013:713). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165), komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2014:165).

Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013:73).

Organisasi dapat melakukan beberapa hal definitif untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen, tetapi tersedia beberapa panduan spesifik. Untuk satu hal, jika organisasi memperlakukan Pegawainya dengan adil dan memberikan penghargaan yang masuk akal serta keamanan kerja, karyawannya lebih

berkemungkinan untuk merasa puas dan melakukan berbagai hal juga dapat meningkatkan sikap-sikap ini (Moorhead dan Griffin, 2013:73).

Keterkaitan psikologis artinya karyawan merasa senang dan bangga bekerja untuk atau menjadi anggota organisasi. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan internalisasi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi. Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen akan mematuhi akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Mereka akan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, ia menyatakan dengan sadar bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi. Internalisasi artinya mempelajari, memahami dan menyerap norma dan nilai-nilai organisasi ke dalam diri sebagai norma dan nilai-nilai mereka (Wirawan, 2013:713).

Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya juga harus mempunyai keterkaitan secara fisik terhadap organisasinya. Mereka akan berada di tempat kerja pada setiap jam kerja dan ketika dibutuhkan oleh organisasi. Mereka akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan uraian tugas, standar kerja dan target kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Mereka akan memakai pakaian dinas, *dress code* dan lambang-lambang organisasi (Wirawan,2013:713). Komitmen organisasi dapat dipergunakan untuk memprediksi variabel-variabel yang berhubungan dengan organisasi, seperti *turn over* (pindah kerja), perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja (Wirawan, 2013:714).

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Sunyoto, 2012:18). Menurut Sutrisno (2012:151), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Juga menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Sedangkan menurut Wirawan (2013:732), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu

Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja bersama dalam satu struktur untuk mencapai tujuan bersama. Ada dua pihak yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan-tujuan, sasaran-sasaran serta target-target organisasional yaitu manajer dan karyawan baik, sebagai individual maupun kelompok. Pekerjaan manajer adalah menetapkan tujuan dan strategi serta melakukan arahan, dan koordinasi untuk mencapainya. Manajer membangun tim kerja yang secara efisien dan secara efektif mencapai tujuan, sasaran-sasaran, dan target organisasional. Sementara karyawan bekerja sesuai arahan dan strategi agar tujuan dan sasaran tercapai (Silalahi, 2013:408).

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Kinerja manajer adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Di banyak organisasi, kinerja karyawan

individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Silalahi, 2013:408).

Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan (Bangun, 2012:231).

Biasanya orang yang level kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah (Sutrisno, 2012:150). Informasi tinggi rendahnya kinerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kerja karyawan (Sutrisno, 2012:151).

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibuat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu Harlie (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Murty dan Hudiwinarsih (2012), Kencanawati (2013), Setiawan (2013), Setiyarti dan Mulyanto (2013), Suwati (2013), Argensia, dkk(2014), Shodiqin dan Mindarti (2015), Pradana, dkk (2016) serta Saputra, dkk (2016) yang diringkas pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1	Harlie (2012) "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan"	Bebas : 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi 3. Pengembangan Karier Terikat : 4. Kinerja Karyawan Regresi Berganda	Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier berpengaruh Kinerja Karyawan
2	Hidayat dan Taufiq (2012) "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang"	Bebas : 1. Lingkungan Kerja 2. Disiplin Kerja 3. Motivasi Kerja Terikat : 4. Kinerja Karyawan Regresi Berganda	Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3	Murty dan Hudiwinarsih (2012) "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisaisional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)"	Bebas : 1. Kompensasi 2. Motivasi 3. Komitmen Organisaisional Terikat : 4. Kinerja Karyawan Regresi Berganda	1. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja 2. Kompensasi dan Komitmen Organisaisional tidak berpengaruh terhadap Kinerja
3	Kencanawati (2013) "Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi dan	Bebas : 1. Kepemimpinan 2. Etos Kerja 3. Motivasi 4. Disiplin	Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi dan Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja

	Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar”	Terikat : 5. Kinerja Regresi Berganda	
4	Setiawan (2013) ”Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang”	Bebas : 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Terikat : 3. Kinerja Karyawan Regresi Berganda	1. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja 2. Disiplin tidak berpengaruh terhadap Kinerja
5	Setiyarti dan Mulyanto (2013) ”Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai”	Bebas : 1. Komitmen Organisasi 2. Disiplin Kerja Intervening : 3. Kepuasan Kerja Terikat : 4. Kinerja Pegawai Analisis Jalur	1. Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
6	Suwati (2013) “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda”	Bebas : 1. Kompensasi 2. Motivasi Kerja Terikat : 3. Kinerja Karyawan Regresi Berganda	1. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
7	Argensia, dkk (2014) “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan)”	Bebas : 1. Kepuasan Kerja 2. Motivasi Intervening : 3. Komitmen Organisasional Terikat : 4. Kinerja Pegawai SEM	1. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional 2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional 3. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 4. Kepuasan Kerja dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
8	Shodiqin dan Mindarti (2015) “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Yang Dimoderasi Oleh Iklim Rganisasi Pada Mi Sekecamatan Winong Kabupaten Pati (Studi	Bebas : 1. Kompetensi 2. Komitmen Organisasional Moderat : 3. Iklim Organisasi Terikat : 4. Kinerja Analisis Moderat	1. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja 2. Kompetensi dan Iklim Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja

	Kasus Pada Guru-Guru Mi Sekecamatan Winong Kabupaten Pati”		
9	Pradana, dkk (2016) “Pengaruh Kompetensi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”	Bebas : 1. Kompetensi Interpersonal Intervening : 2. Motivasi Kerja Terikat : 3. Kinerja Pegawai Analisis Jalur	1. Kompetensi Interpersonal berpengaruh terhadap Motivasi Kerja 2. Kompetensi Interpersonal dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
10	Saputra, dkk (2016) “Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	Bebas : 1. Kompetensi Intervening : 2. Disiplin Kerja Terikat : 3. Kinerja Karyawan Analisis Jalur	1. Kompetensi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja 2. Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.2 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti disiplin, motivasi, kompetensi dan komitmen organisasi.

Disiplin kerja merupakan 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 mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang

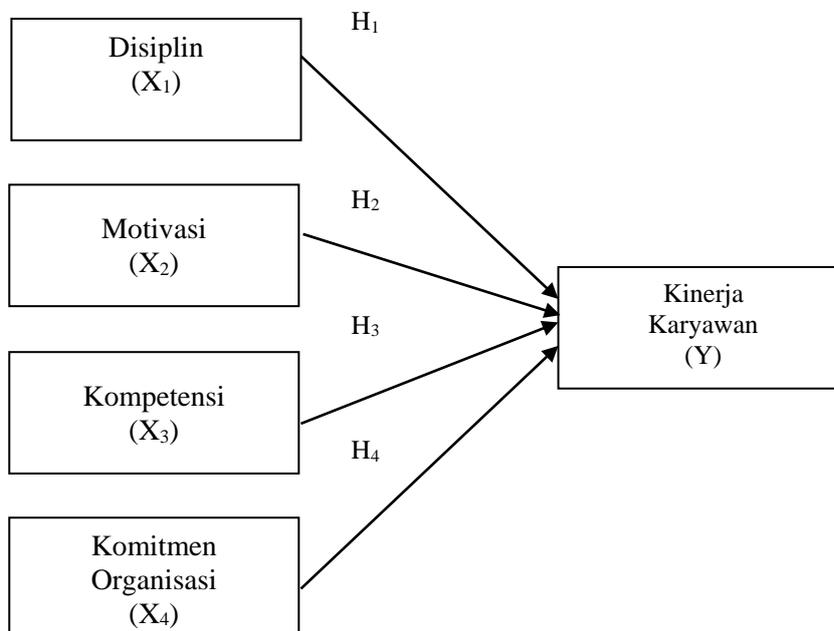
berlaku. Karyawan yang mampu melaksanakan disiplin kerja dengan baik dapat membantu meningkatkan kinerjanya.

Motivasi mempunyai kekuatan kecenderungan seseorang/individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah kepada sasaran dalam pekerjaan sebagai kepuasan, tetapi lebih lanjut merupakan perasaan senang atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi serta puas terhadap kebijakan yang ditetapkan perusahaan mempunyai peluang yang besar dalam mencapai hasil yang maksimal atau kinerjanya lebih baik dari pada karyawan yang motivasinya rendah.

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan. Dengan kompetensi tersebut diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi karyawan dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai peluang yang besar untuk sukses karena akan menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu perumusan sementara mengenai sesuatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun/ mengarahkan penyelidikan selanjutnya (Sugiyono,2012:104). Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

2.3.1 Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin merupakan sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan

(Sutrisno, 2012:87). Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia (Rivai dan Sagala, 2013:825). Karyawan seharusnya mengerti bahwa dengan memiliki disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan jelas itu bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang berbeda (Sutrisno, 2012:85). Karyawan yang mampu menunjukkan disiplin yang tinggi dalam bekerja, memungkinkan untuk mencapai kinerja karyawan maksimal. Hasil penelitian Harlie (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Kencanawati (2013), Safitri (2013) serta Setiyarti dan Mulyanto (2013) menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₁ : Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai dan Sagala, 2013:837). Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Motivasi ini sering disebut motivasi intrinsik. Tetapi, ada pula motivasi yang bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara

maksimal. Mereka merasa bertanggungjawab atas suatu pekerjaan, jadi faktor luar yang mempengaruhi pegawai terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya (Bangun, 2012:313). Semakin tinggi motivasi, semakin meningkat kinerja pegawai. Hasil penelitian Harlie (2012), Hidayat dan Taufiq (2012), Kencanawati (2013), Setiawan (2013), Argensia, dkk (2014) serta Liana dan Irawati (2014) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₂ : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno, 2012:203). Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2012:205). Dengan kompetensi tersebut diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi karyawan dan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik (Sutrisno,2012:205). Hasil penelitian Rudianto, dkk (2014), Pradana, dkk (2016) serta Saputra, dkk (2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₃ : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013:713). Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Di samping itu, karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi berusaha bekerja secara maksimal dengan prestasi kerja yang baik. Hasil penelitian Setiyarti dan Mulyanto (2013), Argensia, dkk (2014) serta Liana dan Irawati (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H₄ : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Pegawai