

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila pegawai tunduk pada ketetapan organisasi, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

##### **2.1.1.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017: 130) disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kadang-kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Dalam organisasi, masih banyak pegawai yang terlambat, mengabaikan prosedur kerja, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam organisasi agar pekerja dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Menurut Hasibuan (2015: 193) kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disiplin merupakan fungsi penting dalam sebuah organisasi karena semakin baik kedisiplinan pegawai,

Maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan karena akan berdampak terhadap kinerja pegawai, sehingga mempengaruhi kesuksesan dan keberhasilan dari organisasi tersebut.

Selain itu Menurut Sutrisno (2016: 89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan dan prosedur kerja yang ada. Atau dapat dikatakan bahwa disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Maka dari itu, setiap organisasi diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar kerja yang harus dipenuhi oleh para anggotanya.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

#### **2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin**

Menurut Hasibuan (2015: 195) pada dasarnya ada faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Hal ini

berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar pegawai tersebut dapat bekerja sungguh–sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

## 2. Teladan pimpinan

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

## 3. Balas jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan pada pegawai. Dengan adanya balas jasa yang cukup, hal itu akan memberikan kepuasan bagi pegawai, sehingga apabila kepuasan pegawai tercapai maka kedisiplinan akan terwujud dalam organisasi.

## 4. Keadilan

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

## 5. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat ini yaitu atasan harus aktif dan turun langsung mengawasi perilaku yang dilakukan pegawainya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di

tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk apabila ada pegawainya yang mengalami kesulitan. Pengawasan melekat merupakan tindakan yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja para pegawai dalam organisasi.

#### 6. Sanksi hukuman

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

#### 7. Ketegasan

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

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik di suatu organisasi maupun perusahaan. Manajer atau pimpinan harus mewujudkan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi, vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal disini yaitu antara pegawai dengan pimpinan. Sedangkan hubungan horizontal yaitu antara sesama

pegawai. Jadi, terciptanya hubungan kemanusiaan yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

#### **2.1.1.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017: 129) ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif:

##### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

##### **2. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

#### **2.1.1.4 Pendekatan Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017: 130) ada 3 pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan:

## 1. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

## 2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.

- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

### 3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

#### **2.1.1.5 Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya, banyak indikator tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi menurut Siswanto (2013: 291) indikator disiplin yaitu:

##### 1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kehadiran pegawai tepat waktu di tempat kerja
- b. Absensi

##### 2. Tingkat Kewaspadaan Pegawai

Pegawai yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun

pekerjaannya. Berikut indikator tingkat kewaspadaan pegawai diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Ketelitian
- b. Perhitungan

### 3. Ketaatan pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan-aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Berikut indikator dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Mentaati pedoman kerja
- b. Tanggung jawab

### 4. Ketaatan pada Peraturan Kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kepatuhan
- b. Kelancaran

### 5. Etika Kerja

Diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar sesama pegawai.

Dimensi etika kerja yang di ukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Suasana harmonis
- b. Saling menghargai.



### **2.1.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi identik dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi.

#### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Robbins dan Judge (2011: 52) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain”. Sutrisno (2016: 129) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

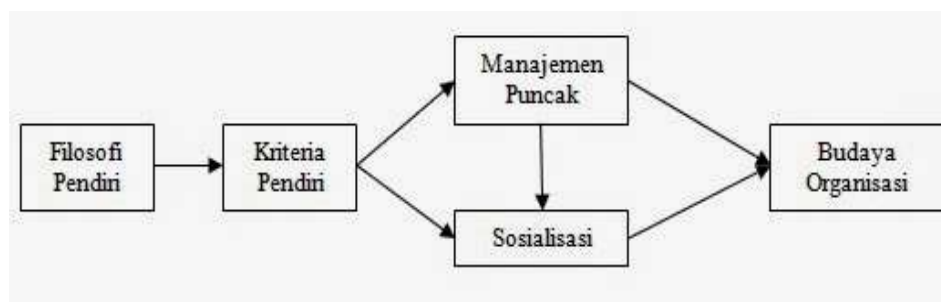
Robbins & Coulter (2012: 73) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi atau *organizational culture* adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama (*shared*) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk

melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal kariernya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

### 2.1.2.2 Pembentukan Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Sulaksono (2019: 6) mengemukakan “bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manajer untuk mengubahnya.”



*Sumber: Budaya Organisasi dan Kinerja [2,p. 7]*

**Gambar 2.1**  
**Pembentukan Budaya Organisasi**

Dari Gambar 2.1 dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut atau mempekerjakan anggota organisasi. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan tidak. Tingkat kesuksesan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai staf baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

### 2.1.2.3 Tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014: 68) terdapat 4 tipe budaya organisasi yaitu:

#### 1. Kebudayaan Klan (*Clan Culture*)

Satu kebudayaan yang memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan klan mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan klan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai.

#### 2. Kebudayaan Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Satu kebudayaan yang memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak tergantung pada tipe kekuatan terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan adhokrasi juga mendorong para pegawai untuk mengambil resiko apapun, berpikiran diluar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu.

#### 3. Kebudayaan Pasar (*Market Culture*)

Sebuah kebudayaan yang memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi-organisasi dengan kebudayaan pasar

dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan.

#### 4. Kebudayaan hierarkis (*Hierarchy Culture*)

Sebuah kebudayaan yang memiliki fokus intenal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas.

#### **2.1.2.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam organisasi. Menurut Robbin dan Coulter (2012: 79) budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi. Adapun lima fungsi budaya organisasi tersebut adalah:

1. Budaya mempunyai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri sendiri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

### 2.1.2.5 Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Sulaksono (2019: 14) dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko, artinya bahwa setiap pegawai akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat menyebabkan resiko dan kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan, akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari pegawainya didalam melaksanakan tugasnya.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai, keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja (*team work*), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja, produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa pegawai dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus di ikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.

6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja, pegawai harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengkonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi. Seperti keinginan untuk mengabdikan pada organisasi, memberikan dukungan terhadap satu sama lain dan menerima seluruh nilai yang ada dalam organisasi. Terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kondisi kerja yang profesional, sehingga komitmen yang tinggi sangat dibutuhkan di setiap organisasi maupun perusahaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson yang dikutip oleh Wibowo pada buku *Perilaku dalam Organisasi* (2014: 188) komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi memengaruhi apakah seseorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan (*turns over*). Komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya.

Menurut Robbins dan Judge (2011: 111) komitmen organisasi adalah “*the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization*”, Menurut definisi

diatas komitmen organisasi dapat dijelaskan sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai bersedia melaksanakan tujuan-tujuan organisasi dan ingin mempertahankan kedudukannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional menurut Ivancevich (2012: 182) adalah perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan anggota organisasi untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

### **2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Mayer yang dikutip oleh Wibowo pada buku Perilaku dalam Organisasi (2014: 172) ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi:

#### **1. Karakteristik Pribadi Individu**

Karakteristik pribadi terbagi dalam dua variabel yakni variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis meliputi gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan lamanya seseorang bekerja di sebuah organisasi. Sedangkan variabel disposisional meliputi kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini mempunyai kaitan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, sebab terdapat perbedaan pengalaman dari setiap anggota dalam organisasi tersebut.

## 2. Karakteristik organisasi

Yang ada dalam karakteristik organisasi tersebut adalah: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

## 3. Pengalaman organisasi

Sedangkan pengalaman dalam organisasi mencakup kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, peran di dalam organisasi tersebut dan keterkaitan antara anggota organisasi dengan supervisor pimpinannya.

### **2.1.3.3 Cara Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2011: 148) yang dikutip oleh Wibowo pada buku *Perilaku dalam Organisasi* memberikan beberapa pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasi:

1. Berkomitmen pada nilai utama seseorang (*commit to people-first values*): membuat dan membangun aturan tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda (*clarify and communicate your mission*): memperjelas misi dan ideologi, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi (*guarantee organizational justice*): memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyelenggarakan komunikasi dua arah secara ekstensif.



4. Menciptakan rasa komunitas (*create a sense of community*): membangun perasaan sebagai komunitas dengan membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan pegawai (*support employee development*): melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada pegawai.

#### **2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans, Colquitt, Lepine, dan Wesson yang dikutip oleh Wibowo pada buku perilaku dalam organisasi (2014: 189) indikator komitmen organisasi terdiri dari:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pekerja pada identifikasi dengan pelibatan dalam organisasi. Dimana seseorang pegawai akan berfikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Diantaranya: keterikatan emosional pegawai, identifikasi sikap, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*) adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkan organisasi didasari kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. Diantaranya: kesadaran akan biaya-

biaya yang akan ditanggung secara pribadi, tidak adanya alternatif pekerjaan lain dan membutuhkan pekerjaan tersebut.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban yang menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan. Diantaranya: loyalitas, kewajiban dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan serta memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi sehingga memengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

Pada hakikatnya kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi, sebab dengan begitu organisasi dapat mengukur kemampuan serta tenaga yang telah dikeluarkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Dengan begitu, organisasi dapat berjalan dengan efektif didalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2017: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun menurut Robbins dalam Bintoro dan Daryanto (2014: 105) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Bernadin dan Russel juga berpendapat dalam Bintoro dan Daryanto (2014: 105) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu

atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Selanjutnya Sinambela dkk dalam dalam Bintoro dan Daryanto (2014: 105) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Hasibuan (2015: 83) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu hasil baik itu secara kualitatif maupun kuantitatif yang berasal dari usaha dan pengorbanan yang dikeluarkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas serta pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya. Organisasi sejatinya amat mengharapkan kinerja yang dihasilkan pegawainya cukup baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai pengertian kinerja, bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Pada dasarnya kinerja pegawai tidak akan selalu berada dalam kondisi yang baik maka dari itu organisasi perlu mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 109) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya:

1. Fasilitas kantor, merupakan sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik.
2. Lingkungan kerja, merupakan faktor yang sangat penting, karena hampir 80% pegawai resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik.
3. Prioritas kerja, merupakan faktor dimana pegawai harus dapat memberikan prioritas kerja yang jelas.
4. *Supportive boss*, sebagai atasan yang baik anda harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran pegawai.
5. Bonus, sebagian besar pegawai akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.3 Jenis Kinerja Pegawai**

Menurut Borman dan Motowidlo dalam Kaswan (2015: 156) kinerja dibedakan menjadi dua:

##### **1. Kinerja tugas**

Kinerja tugas didefinisikan sebagai aktivitas yang secara formal dipahami sebagai bagian pekerjaan.

##### **2. Kinerja kontekstual**

Sebaliknya, kinerja kontekstual dalam pengertian komponen perilaku merupakan kemampuan ekstra teknis yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan membentuk konteks psikologis dan sosial, yang pada gilirannya memfasilitasi proses dan aktivitas tugas.

#### **2.1.4.4 Penilaian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi, dimana kinerja ini merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi didalam pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu untuk dapat mengetahui perkembangan organisasi, maka dapat dilakukan dengan mengetahui hasil dari penilaian kinerja pegawai.

Menurut Simamora dalam Emron dkk (2016: 197) menyatakan evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Sejalan dengan hal itu, menurut Veithzal et al (2015: 406) sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Adapun menurut Suryadana (2015: 187) Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi

#### **2.1.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan bukan tanpa tujuan, nyatanya penilaian kinerja ini dapat berguna bagi beberapa pihak, baik itu organisasi maupun pegawai. Veithzal et al (2015: 408) menyatakan tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
2. Pemberian imbalan yang serasi.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari pegawai.
4. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.

#### **2.1.4.6 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Bernardin dan Russell dalam Pratama (2016: 13) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai ada empat, yaitu:

##### **1. Kualitas kerja**

Kualitas kerja yang dimaksud adalah pekerjaan yang pegawai lakukan sesuai dengan standar kerja yang ada, tepat waktu, dan akurat.

##### **2. Kuantitas kerja**

Kuantitas kerja yaitu target kerja yang telah ditetapkan dan berhasil dicapai oleh pegawai, serta volume pekerjaan yang pegawai lakukan telah sesuai dengan harapan atasan.

### 3. Pengetahuan

Pengetahuan yaitu kemampuan pegawai memahami tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.

### 4. Kerjasama

Pegawai mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja, pegawai bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan pegawai bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul/Penulis/Tahun/ Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. Mardi Astutik. (2016) Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan, Vol. 2 No. 2 2016 ISSN 2528-4649 Hal. 121-140	Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.	Komitmen Organisasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja (X1) dan Budaya organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
2.	<i>The Effect of Work Discipline and Work Environment on the Performance of AL Hudori Cooperative of Palembang Employees.</i> Liestiani, Nurul Laras, Perizade, Badia, Hanafi, Agustina, and Zunaidah. (2019) <i>Journal of Economics and Business</i> , Vol. 2 No. 1 2019 ISSN 2615-3726 Hal. 61-72	Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi. Nurlaely Manurung dan Asri Laksmi Riani. (2016) Jurnal Manajemen Daya Saing, Vol. 18 No. 1 Juni 2016 ISSN 1411-3422 Hal. 10-19	Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi.	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.	Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4.	Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah. Ronald Bua Toding. (2018) Jurnal EMBA, Vol. 6 No. 2 April 2018 ISSN 2303-1174 Hal. 948-957	Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.	Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi.	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero). Yuli Marlina Harahap. (2018) Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 12 No. 3 September 2018 ISSN 2623-0879 Hal. 414-422	Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai dan Komitmen Organisasi.	Budaya Organisasi.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, disiplin kerja berpengaruh dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Heny Sidanti. (2015) Jurnal JIBEKA, Vol. 9 No. 1 Februari 2015 Hal: 44-53	Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.	Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pada Sekolah Nusa Alam Di Kabupaten Lombok Barat. Topan Siswanto. (2015) Jurnal Valid, Vol 12 No. 3 Juli 2015 Hal: 281-290	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.	Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai.	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai.
8.	<i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment.</i> Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, dan Zaenal Arifin. (2016) <i>Quotes Journals of Research in Business and Management</i> , Vol. 4 No. 9 2016 ISSN 2347-3002 Hal. 8-14	Budaya Organisasi, Kinerja dan Komitmen Organisasi.	Disiplin Kerja.	Kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). Ida Respatiningsih. (2015) Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang, Vol. 4 No. 3 2015 ISSN: 2302-2752 Hal: 56-58	Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai.	Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai.
10.	Pengaruh Kompetensi Individu, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Pada Kinerja Dosen. Yuyun Yuniasih dan Heri Herdiana. (2017) Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol. 3 No. 1 2017 ISSN 2477-2275 Hal: 28-34	Komitmen Organisasi dan Kinerja.	Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi.	Kompetensi individu, komitmen organisasional dan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ( $47,96 > 3,09$ ) dan $t_{hitung}$ variabel kompetensi individu $> t_{tabel}$ ( $7,017 > 1,660$ ), $t_{hitung}$ variabel komitmen organisasional $> t_{tabel}$ ( $2,886 > 1,660$ ) dan $t_{hitung}$ variabel iklim organisasi $> t_{tabel}$ ( $4,087 > 1,660$ ).

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber ekonomi didalam organisasi yang dikenal dengan 6M yang apabila diuraikan terdiri dari 6 faktor yaitu *man*, *money*, *material*, *machine*, *method*, dan *market* yang kesemuanya merupakan faktor yang dapat menunjang keberhasilan suatu organisasi dan hanya bisa bekerja apabila didukung dengan aspek *man* yaitu sumber daya manusia yang baik. Pegawai menjadi *asset* yang sangat penting bagi organisasi, dimana perlakuanya amat berbeda dengan faktor

yang lain. Bisa dikatakan aspek sumber daya manusia didalam organisasi membutuhkan pengorbanan yang besar dari organisasi itu sendiri dimulai dengan memperolehnya, sampai dengan merawat dan memeliharanya supaya sumber daya manusia tetap terjaga dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Hal tersebut dapat didukung dengan terbentuknya disiplin pegawai, pegawai yang memiliki disiplin kerja yang rendah akan bekerja semaunya karena tidak adanya tanggung jawab dan kesadaran sebagai bagian dari organisasi. Disiplin kerja merupakan sikap pegawai dalam menghormati, menghargai dan taat terhadap tata tertib organisasi. Sejalan dengan pendapat Singodimedjo dalam Sutrisno (2016: 86) menyatakan bahwa disiplin adalah “sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.” Maka untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, manajemen organisasi harus mampu mengelola pegawainya dengan baik sehingga mempunyai peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Yuli (2018) mengemukakan bahwa dalam pencapaian tujuan organisasi perlu ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi dan komitmen terhadap segala peraturan yang ada dan mentaati perintah serta kebijakan organisasi dan pimpinan. Sehingga setiap pegawai yang ada mampu berperan aktif dalam mewujudkan visi dan misi dari organisasi tersebut.

Adapun indikator tingkat kedisiplinan pegawai pada suatu organisasi menurut Siswanto (2013: 291) yaitu:

1. Frekuensi kehadiran.
2. Tingkat kewaspadaan pegawai.
3. Ketaatan pada standar kerja.
4. Ketaatan pada peraturan kerja.
5. Etika kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Nurlaely dan Asri (2016) mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen pegawai dalam organisasi, dimana terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Dengan memiliki komitmen yang tinggi dalam diri pegawai maka membuat pegawai disiplin dalam bekerja.

Sementara pada penelitian yang dilakukan oleh Heny (2015) menunjukkan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini memperlihatkan kinerja yang bagus akan dihasilkan pegawai jika mereka taat dan patuh terhadap aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi. Sehingga dengan adanya disiplin pegawai yang baik maka kinerja pegawai akan meningkat.

Budaya Organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut penelitian Mardi (2016) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan organisasi,

sebaliknya budaya organisasi yang lemah atau bertentangan dengan tujuan organisasi akan menghambat organisasi.

Menurut Sutrisno (2016: 129) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Sulaksono (2019: 14) indikator budaya organisasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko.
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail didalam melakukan pekerjaan.
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai.
4. Berorientasi kepada semua kepentingan pegawai.
5. Agresif dalam bekerja.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pernah diteliti oleh Topan (2015) dengan hasil penelitian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Budaya organisasi menentukan tinggi rendahnya komitmen pegawai dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang lemah dan ketidakjelasan aturan dalam organisasi dapat mengakibatkan pegawai bertindak semaunya tanpa aturan. Sebaliknya, jika sebuah organisasi memiliki budaya organisasi yang baik, maka

akan terbentuk pula kebiasaan yang baik para pegawai. Kebiasaan ini akan melekat dalam diri pegawai secara positif, mempengaruhi sikap serta perilakunya dan menjadikan pegawai tersebut memiliki komitmen terhadap keberadaan dan pekerjaannya di dalam suatu organisasi atau instansi tersebut.

Sementara itu pada penelitian yang dilakukan oleh Ronald (2018) menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Dimana dengan budaya yang mendukung dalam suatu organisasi, maka berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu adanya bentuk perhatian dari pihak organisasi kepada pegawai secara penuh maka akan membuat pegawai semakin percaya dan yakin bekerja di dalam organisasi tersebut, di mana hal ini membuat komitmen pegawai terhadap organisasi akan semakin tinggi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Yuyun dkk (2017) mengungkapkan apabila pegawai mempunyai komitmen yang baik dalam organisasi, maka akan mendorong pada pencapaian tujuan organisasi. Karena didukung oleh pegawai yang setia atau loyal dalam menjalankan pekerjaannya dan ikut berpartisipasi aktif dalam keterlibatan setiap pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2011: 111) komitmen organisasi dapat dijelaskan sebagai suatu keadaan dimana seorang pegawai bersedia melaksanakan tujuan-tujuan organisasi dan ingin mempertahankan kedudukannya di dalam organisasi tersebut.

Adapun indikator komitmen organisasi menurut Luthans, Colquitt, Lepine, dan Wesson yang dikutip oleh Wibowo pada buku perilaku dalam organisasi (2014: 189) terdiri dari:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)
2. Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*)
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ida (2015) menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini berarti jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi dalam dirinya, maka akan mempengaruhi pada peningkatan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator kinerja pegawai menurut Bernardin dan Russell dalam Pratama (2016: 13) dapat diukur dari:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pengetahuan
4. Kerjasama.

Kinerja pegawai juga perlu dilakukan penilaian, bukan hanya sekedar capaiannya tinggi. Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk dapat mengetahui sejauh mana pegawai telah menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Alasan lain perlu diadakannya penilaian kinerja adalah untuk membantu didalam pembuatan keputusan mengenai promosi, kompensasi, pelatihan dan pemeliharaan pegawai.

Baik disiplin kerja dan budaya organisasi cukup berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Beberapa faktor tersebut tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya karena mempunyai pengaruh yang cukup besar. Ketika seseorang dihadapkan dengan rendahnya tingkat disiplin kerja dan budaya organisasi yang belum maksimal maka akan mengakibatkan rendahnya komitmen pegawai untuk bekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka diketahui bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni **“Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.”**