

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era saat ini dengan berkembangnya dunia bisnis maka persaingan menjadi hal yang tidak bisa dihindari oleh suatu perusahaan atau organisasi. Agar dapat bersaing maka perusahaan atau organisasi harus mampu mengolah dan mengatur sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya dengan efektif dan efisien agar mampu bertahan dan berkembang. Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang sangat penting bagi perusahaan karena karyawan merupakan perencana, pelaksana dan penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi. Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya bisa ditentukan dari sikap dan perilaku pegawainya. Untuk menciptakan organisasi yang kompeten di perlukan peran dari para pegawai, terutama kinerja pegawai sangat menentukan baik buruknya organisasi. Sumber daya manusia (SDM) memiliki andil dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk kepentingan instansi. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, Beberapa potensi karyawan seperti kedisiplinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada sebuah organisasi. Disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri tiap Pegawai. Kesadaran Pegawai diperlukan dengan mematuhi bimbingan dan penyuluhan bagi Pegawai dalam menciptakan tata tertib yang baik di instansi. Untuk lebih mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan dalam rangka menegakkan disiplin, perlu adanya aturan tentang disiplin pegawai. Disamping itu perlu ada contoh teladan dari seorang pimpinan, sebab pimpinan merupakan

panutan dari bawahannya. Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan Pegawai karena pimpinan bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan Pegawai. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik Pegawai untuk mematuhi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja Pegawai, karena kedisiplinan sebagai bentuk latihan bagi Pegawai dalam melaksanakan aturan-aturan Pemerintah.

Menurut Koswara, (2018:45) Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan bagian kepegawaian di kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II banyak pekerjaan yang tertunda atau tidak selesai sesuai jadwal yang telah ditentukan karena terdapat beberapa pegawai yang kurang disiplin dan tidak sesuai dengan surat keputusan yang telah sahkan seperti melanggar jam kerja, jam istirahat dan jam pulang yang di langgar oleh beberapa pegawai.

Selain disiplin kerja faktor yang di duga menyebabkan kinerja menurun adalah komitmen yang ada pada diri pegawai itu sendiri. Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasi yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang pegawai terkait keterlibatannya dalam sebuah instansi. Hasil penelitian Setyaningdyah (2013) menyatakan bahwa disiplin dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang pegawai yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi. Kusumastuti dan Nurtjahjanti (2013) mengemukakan bahwa pegawai dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di instansi yang bersangkutan, sehingga memiliki rasa keinginan yang lebih tinggi untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan instansi. Oleh karena itu pegawai yang memiliki komitmen afektif terhadap organisasi menjadi sangat penting karena dengan komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai berdasarkan rasa cintanya terhadap instansi dan akan mempengaruhi perkembangan instansi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Disiplin kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan sementara maka dapat diidentifikasi berbagai masalah sebagai berikut :

- a. Kinerja pegawai kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II belum Optimal.
- b. Masih rendahnya Komitmen pegawai tersebut dalam bekerja
- c. Disiplin pegawai masih rendah, terbukti masih ada pegawai yang datang terlambat.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah.

1.3.1. Batasan Masalah

Adapun Batasan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh Disiplin kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II

1.3.2. Rumusan Masalah

Berpedoman dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II
- b. Bagaimana pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II
- c. Bagaimana pengaruh Disiplin kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II
- b. untuk mengetahui pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II
- c. untuk mengetahui pengaruh Disiplin kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II

1.5. Manfaat Penelitian

- a. Untuk memberikan masukan kepada pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II tentang pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawainya.
- b. Untuk menambah pengetahuan serta wawasan penulis tentang Bagaimana meningkatkan Kinerja Pegawai.
- c. Bagi peneliti selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian sejenis pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Disiplin kerja

2.1.1.1. Pengertian Disiplin kerja

Menurut Simamora, disiplin adalah peraturan yang memeriksa atau memberi sanksi bawahan akibat melanggar peraturan. Disiplin kerja adalah suatu cara yang digunakan oleh para pemimpin organisasi atau perusahaan untuk berkomunikasi dengan bawahan atau karyawannya, supaya mereka bersedia mengubah perilaku untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Reza, 2010).

Menurut Rivai (2014: 606) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Aritonang (dalam Sari, 2017:120) disiplin kerja adalah kemampuan seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Sastrohadiwirja (dalam Pattynama et al., 2016:516) menyatakan disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk

menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan yang ditentukan, baik itu tertulis maupun tidak tertulis, dan apabila melanggar aturan, akan ada sanksi atas pelanggarannya tersebut. Disiplin yang diterapkan di dalam perusahaan semata-mata hanya untuk mengatur perilaku karyawan agar mereka dapat dan mudah diarahkan kedalam tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja demokratis yang diberikan tidak akan berjalan dengan baik apabila karyawan di dalamnya cukup bebas dalam hal mentaati peraturan perusahaan. Diterapkannya sistem disiplin kerja di dalam perusahaan ini diharapkan dapat membatasi perilaku karyawan agar mereka tidak seenaknya berperilaku dengan segala kebebasan yang diberikan oleh perusahaan dan pemimpin mereka, supaya mereka tetap konsisten berjalan menuju arah tujuan perusahaan.

2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut **Hasibuan (dalam Sinambela, 2018:156)** dalam suatu perusahaan atau organisasi yaitu:

a. Tujuan dan kemampuan

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

b. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Sebaliknya, apabila teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin) maka para bawahan pun akan kurang disiplin.

c. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan pegawai. Artinya, semakin besar balas jasa maka semakin baik kedisiplinan pegawai.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik

e. Pengawasan melekat (waskat)

Waskat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, semangat kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja untuk mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Dengan sanksi hukum yang semakin berat maka pegawai akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

g. Ketegasan pimpinan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Seorang manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat baik secara vertikal maupun secara horisontal. Dengan terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

2.1.1.3. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Mangkunegara (2018:129) ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan

dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. 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 perusahaan. 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. Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator disiplin kerja menurut **Lateiner dalam Soedjono (2016:72)** adalah:

- a. Ketepatan waktu. Jika karyawan datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, serta karyawan dapat bersikap tertib maka dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.
- b. Pemanfaatan sarana. Karyawan yang berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor merupakan cerminan karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik.

- c. Tanggung jawab yang tinggi. Karyawan yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi.
- d. Ketaatan terhadap aturan kantor. Karyawan yang memakai seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

2.1.2. Komitmen

2.1.2.1. Pengertian Komitmen

Komitmen merupakan rasa setia yang dimiliki individu terhadap suatu organisasi yang diikuti atau dijalani. Menurut **Anggraeni dan Rahardja (dalam Zusrony, 2021:19)** Komitmen adalah sebuah pemacu bagi karyawan untuk mencapai kesuksesan bahkan ketika karyawan tersebut mengalami berbagai masalah pada pekerjaannya sehingga karyawan tersebut dapat memiliki komitmen dan menganggapnya sebagai sebuah tantangan dan akan selalu memiliki cara untuk menyelesaikannya. Menurut **Wiener (dalam Yusuf dan Syarif, 2018:26)** menyatakan bahwa komitmen merupakan salah satu dorongan dari dalam individu dimana dorongan yang diberikan membuat individu melakukan sesuatu yang dapat menunjang keberhasilan dalam organisasinya, dalam hal ini keberhasilan tersebut sesuai dengan tujuan utama organisasi dan individu juga mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan diri sendiri. **Luthans (dalam Siswanto dkk, 2022:4)** menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas dari karyawan dan merupakan sebuah proses berkelanjutan tentang bagaimana seorang anggota organisasi

mengekspresikan perhatiannya pada kesuksesan dan kebaikan organisasi yang dijalankannya.

Definisi komitmen menurut **Madiistriyatno dan Hadiwijaya (2020:54)** mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan hubungan individu dengan organisasinya yang berhubungan dengan kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas dimiliki karyawan terhadap organisasinya. Komitmen menurut **Donni (dalam Norawati dan Fahraini, 2022:12)** merupakan bentuk loyalitas karyawan terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui keaktifan dan keterlibatan karyawan tersebut yang tinggi demi tujuan organisasi yang ingin dicapai. Menurut **Mowdey (dalam Yusuf dan Syarif, 2018:26)** berpendapat bahwa komitmen organisasi suatu perilaku yang dapat menunjukkan sebuah keyakinan serta dukungan yang kuat dari individu terhadap organisasinya. Keyakinan dan dukungan tersebut menuju pada nilai dan sasaran (goal) yang ingin dicapai pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. **Samsuddin (2018: 61)** Komitmen organisasi adalah sebuah perjanjian untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan sebuah pengakuan yang utuh, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Utaminingsih (2014 : 140) Definisi Komitmen Organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keterlibatannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang

menarik untuk dikaji sebagaimana konsep kepuasan kerja keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas keluar masuknya karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut **Mardiyana et al. (2019:103)** komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut **Robbins (2016:100)** komitmen organisasi (*organizational commitment*) diartikan sebagai suatu kondisi dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan dan kemauan untuk mempertahankan keanggotaannya pada pekerjaan tertentu seorang karyawan, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi tersebut dan merekrut individu tersebut.

2.1.2.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Faktor yang memengaruhi komitmen menurut **Meyer dan Allen (dalam Purnama, 2020:217)** adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik Pribadi Individu, dalam faktor yang pertama ini terdapat dua variabel di dalamnya yaitu variabel demografis (gender, usia, status, tingkat pendidikan, dan seberapa lama individu bekerja pada organisasi atau perusahaan) dan variabel disposisional (kepribadian individu, etos kerja, kebutuhan afiliasi dan persepsi individu)
- b. Karakteristik Organisasi yaitu meliputi struktur, kebijakan, dan bagaimana cara organisasi mensosialisasikan organisasinya tersebut.
- c. Pengalaman Berorganisasi, pada pengalaman ini mencakup kepuasan dan motivasi individu, perannya selama di organisasi, dan hubungannya selama berada di organisasi tersebut.

Menurut **David (dalam Mashudi, 2021:22)** mengutarakan bahwa terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi komitmen, antara lain:

a. Faktor Personal

Faktor ini secara general menjelaskan bahwa individu yang lebih lama bekerjadan berusia lanjut memiliki komitmen yang lebih tinggi disbanding dengan individu baru yang belum lama memiliki pengalaman kerja dan masih muda biasanya memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah.

b. Karakteristik Pekerjaan dan Peran

Dalam faktor ini yang dimaksudkan adalah kesempatan kerja dan konflik peran nantar karyawan. Apabila kesempatan kerja yang diberikan pada karyawan lebih besar maka komitmen kerja yang dimiliki juga lebih besar karena banyaknya pengalaman yang didapatkan. Sedangkan pada konflik peran memiliki hubungan negatif yang berdampak pada komitmen karyawan tersebut.

c. Karakteristik Struktural

Apabila karyawan berada dalam organisasi yang memiliki desentralisasi yang baik maka karyawan akan merasa lebih terikat dengan organisasi dan dalam pembuatan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa komitmen terhadap organisasi pada diri karyawan tersebut.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan sangat berpengaruh dalam komitmen yang dimilikinya juga. Komitmen tersebut antara lain berupa ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal dengan organisasi dan lain sebagainya.

2.1.2.3. Tipe Komitmen Organisasi

Menurut **Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011:72)** mengenalkan adanya dua tipe komitmen organisasional, yaitu Rational Commitment dan Emotional Commitment. Rational Commitment dan pekerjaan memenuhi kepentingan finansialnya, pengembangan, dan

profesionalnya. Sedangkan emotional commitment mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan adalah penting, berharga dan memberi manfaat pada orang lain.

Menurut **Mcshane dan Von Glinow (2010:112)** memberikan makna komitmen organisasional sama dengan affective commitment, dan didefinisikan sebagai pelengkap emosional pekerja pada, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Dengan demikian Mcshane dan Von Glinow hanya membedakan komitmen organisasional dalam dua tipe, yaitu affective commitment dan continuance commitment.

Menurut **Kreitner dan Knicki (2010:167)** menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. affective commitment mencerminkan keterikatan emosional pekerja pada organisasi.

Pekerja dengan affective commitment kuat melanjutkan bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya. Continuance commitment mencerminkan pada kepedulian terhadap biaya berkaitan dengan apabila meninggalkan organisasi. Pekerja yang utama terkait pada organisasi didasarkan pada continuance commitment tetap berada dalam organisasi karena mereka perlu melakukannya.

Akhirnya, normative commitment mencerminkan perasaan sebagai kewajiban untuk melanjutkan kesempatan kerja. Pekerja dengan normative commitment tingkat tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

Menurut **Colquit, Lepine dan Wesson (2011:70)** mempunyai pandangayang sama tentang tipe komitmen organisasional. Mereka menamakan affective commitment sebagai emotion-based, continuance commitment sebagai cost-based, dan normative commitment sebagai obligation-based. Affective commitment didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai perlengkapan emosional pada, dan pelibatan

dengan organisasi. Continuance commitment didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Alasan cost-based untuk tetap tinggal, termasuk masalah gaji, tunjangan dan promosi serta kepentingan keluarga. Alasan normatife commitment adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

Demikian pula **Newstrom (2011:223)** mengemukakan adanya tiga tipe komitmen organisasional. Affective commitment dinyatakan sebagai tingkat emosi positif di mana pekerja ingin menekan usaha dan memilih untuk tetap dengan organisasi. Normative commitment merupakan pilihan untuk tetap tinggal terikat karena budaya yang kuat atau etika yang mendorong untuk melakukan seperti itu. Continuance commitment mendorong pekerja untuk tinggal karena investasi tinggi mereka dalam organisasi berupa waktu dan usaha dan kerugian ekonomi dan social yang akan mereka derita bila mereka keluar. **Hope dan Player (2012:350)** mengintrodusir adanya dua tipe komitmen bersumber dari pandangan Chris Argyris, yang dinamakan external commitment dan internal commitments. External commitment adalah komitmen yang mengarahkan orang untuk memenuhi kewajiban kontraktual yang ditentukan pihak lain, dan di mana tujuan kinerja mengalir dari atas kebawah. Sedangkan internal commitments memberikan kesempatan kepada individu untuk mendefenisikan rencananya sendiri dan tugas yang diperlukan untuk memenuhi mereka, dan sifatnya partisipatif, datang dari dalam individu dan menyerahkan pada orang untuk mengambil risiko dan menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

2.1.2.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut **Busro (2018: 86)** menyatakan bahwa indikator Komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

a. Komitmen Afektif (Affective Commitment) meliputi:

- 1) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi,
- 2) loyalitas terhadap organisasi,
- 3) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.

b. Komitmen Kontinu (Continue Commitment) meliputi:

- 1) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi,
- 2) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

c. Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi:

- 1) kemauan bekerja dan
- 2) tanggung jawab memajukan organisasi.

2.1.3. Kinerja Pegawai

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai.

Kinerja adalah hasil atau ketingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. “*performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja”.

Alma, Buchari (2018:107) menyatakan bahwa *performans* diartikan sebagai penampilan yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh seorang guru, maksudnya bahwa kinerja guru merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Adapun yang mempengaruhi kinerja seorang guru diantaranya

adalah fisiologis, keamanan, afiliasi, penghargaan dan perwujudan (aktualisasi diri) **Abraham Maslow dan Alma, Buchari (2018:89)**.

Dari uraian di atas jelas bahwa kinerja itu hanya dapat diketahui dengan baik berdasarkan suatu proses penilaian jika semua tugas yang akan dilaksanakan oleh seseorang benar-benar dijabarkan dengan baik, dan dapat menggambarkan suatu keseluruhan tugas organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, bahwa kinerja bukan menggambarkan suatu bagian saja dari organisasi, tetapi secara keseluruhan.

Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berarti : a) melakukan, menjalankan, dan melaksanakan, b) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, c) melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab, d) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. **(Suyadi Prawirosentono, 2020:236)**. Kinerja bisa diartikan sebagai keberhasilan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan suatu keluaran berupa fungsi kerja atau aktifitas spesifik dalam waktu yang telah ditentukan. Di sini dituntut kedisiplinan dan kemampuan pemimpin dalam memecahkan suatu masalah sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal. pengukuran kinerja digunakan untuk menggambarkan atau mengevaluasi suatu deskripsi dan gambaran sistematik dari kinerja seseorang. Untuk mengetahui kinerja seseorang harus teliti dan objektif sehingga diperlukan manajemen kinerja. Sistem pengukuran kinerja digunakan dalam penilaian utama yang mungkin merefleksikan kekuatan dari pemegang kebijakan dalam organisasi dan merefleksikan keseimbangan dari bermacam-macam tujuan yang ditetapkan atasannya. Lebih jauh Prawirosentono menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupaun etika.

Menurut **Koswara, (2021:45)** Kinerja dapat dirumuskan: Sebagai kerja yang dicapai, berupa prestasi yang diperlihatkan dalam bentuk kemampuan kerja guna melaksanakan kewajiban atau tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya pada waktu tertentu, berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas bahwa kinerja merupakan syarat mutlak yang dijadikan acuan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja seseorang dapat dinilai dari hasil prestasi kerja, jika kinerja seseorang rendah, maka prestasi kerjanya akan menurun, begitu pula sebaliknya, jika kinerja seseorang tinggi, maka loyalitas dan prestasi kerja akan tinggi.

Sehubungan dengan hal itu **Suyadi (2020:236)** menyebutkan beberapa faktor yang berkaitan dengan penilaian kinerja yaitu pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang dipersyaratkan, produktifitas, pekerjaan teknis atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kemandirian, kemampuan komunikasi, menyampaikan gagasan dan bekerja sama. Aktivitas atau proses penyelesaian sesuatu; pelaksanaan kegiatan; kemampuan untuk berprestasi; kemampuan untuk mencapai hasil yang telah ditentukan. Definisi itu memberikan beberapa kata inti dari performance yaitu kemampuan aktivitas dan proses. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan hasil perpaduan dari kecakapan dan

motivasi, dimana masing-masing variabelnya dihasilkan dari sejumlah faktor lain yang saling mempengaruhi. Menurut Vroom dalam **(Nanang Fattah, 2020:16)** mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dikalikan kemampuan.

2.1.3.2. Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut **Simamora (2020:50)** adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut **Dharma (2018:355)** pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. **Kuantitas**, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. **Kualitas**, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

2.1.3.3. Penilaian kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan

sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut **Mangkunegara (2020:10)** Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat **Rivai (2020:324)** menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1). Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2). Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3). Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4). Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5). Metode catatan prestasi

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

6). Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7). Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8). Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Pegawai mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

1). Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada pegawai.

2). Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3). Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi pegawai.

4). Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Jadi pengertian dari penilaian kinerja adalah cara untuk menilai atau menentukan nilai kinerja seorang pegawai atau karyawan.

2.1.3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut **Mangkunegara (2021:13-14)** ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

- 1). Kemampuan potensi (IQ).
- 2). Kemampuan reality (knowledge + skiiil).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memilki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi

kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja , fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut **Saparuddin (2019 : 12)** Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan berupa :

- 1). Pembinaan yang terus menerus
- 2). Pengembangan kemampuan profesional pegawai
- 3). Perbaikan situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi pegawai.

2.1.3.5. Tujuan penilaian kinerja pegawai

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan/pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut **Mangkunegara (2020:11)** yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*). Menurut **Sendow (2020:30)** mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Quality

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Timelines

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. Need for Supervision

Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut **Hady Sutrisno (2019 : 167)** meliputi

a. Hasil kerja

b. Pengetahuan pekerjaan

c. Inisiatif

- d. Kecekatan mental
- e. Sikap dan
- f. Disiplin.

2.1.3.6. Indikator Kinerja

Dalam buku **Sopiah, Sangadji (2018:351) Robbins (2006)** menyatakan ada enam indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas ; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas ; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu ; merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
4. Efektivitas ; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian ; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini ada penelitian terdahulu agar bertujuan agar penelitian melakukan inovasi terhadap penelitiannya (dibagian mana penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya).

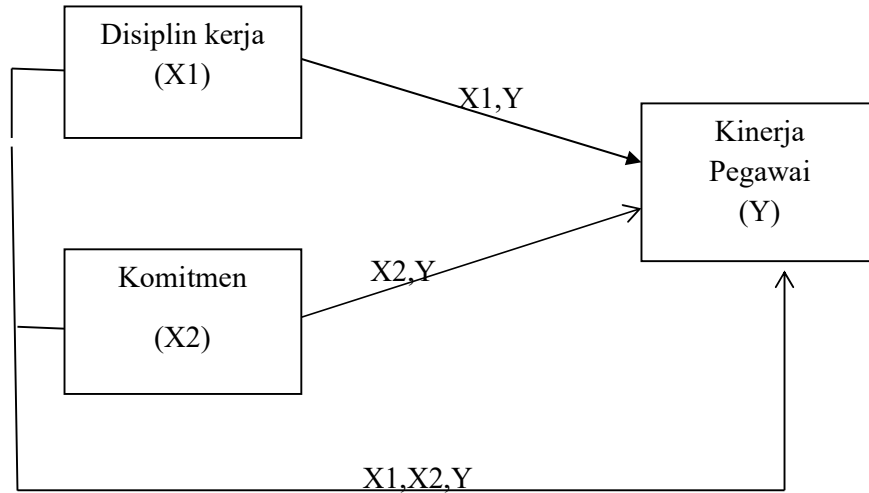
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul | Hasil Penelitian |
|----|----------------------------------|--|---|
| 1 | Adella Hukmah Wanda Putri (2020) | Pengaruh Gaya Kepe mimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Baitul Mal Aceh | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara silmutan variabel gaya Kepe mimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan secara parsial gaya kepemimpinan dan disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Baitul Mal Aceh Kota Banda Aceh. |
| 2 | Wahyudi A. Fathoni (2022) | Pengaruh gaya Kepe mimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. Surya Agrolika Reksa Sei Basau Kecamatan Singing Hilir Kabupaten Kuantan Singingi. | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. Surya Agrolika Reksa Sei Basau Kec. Singing Hilir Kab. Kuantan Singingi. |
| 3 | Tri Wira Wirga, (2021) | Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Distrik | Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja pegawai. |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | Navigasi Kelas I Belawan | Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 4 | Muhammad Abdillah Syawal (2017) | Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Mega Jasa | Kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja, Sedangkan motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan |
| 5 | Rachmat Gunawan, Sudarijati, Perismawati Harefa (2019) | Pengaruh Kemampuan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UD. Ros Catering Tajur Bogor | Variabel kemampuan, komitmen organisasi dan motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan UD. Ros Catering. |

2.3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka penulis menyusun kerangka konseptual sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah:

- a. Disiplin kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II
- b. Komitmen berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II
- c. Disiplin kerja dan Komitmen berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II