

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan teori

##### 1. Disiplin Kerja

###### a. Definisi Disiplin Kerja

Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya dan standar yang harus dipenuhi. Menurut Siagian (2015:304) Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2016:129) mengemukakan bahwa *“Dicipline is management action to enforce organization standards.”* Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu

yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:62), disiplin adalah suatu sikap hormat dan kesadaran seorang karyawan terhadap peraturan yang dibuat oleh organisasi/perusahaan. Dari ketiga pakar yang mendefinisikan tentang disiplin kerja dapat dirumuskan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

#### **b. Pendekatan Disiplin Kerja**

Mangkunegara (2016:130-131) Ada tiga 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 diluar 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 semesta terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.

d) Melakukan proses 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 ditunjukkan untuk perubahan perilaku yang lebih baik

- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Sesuai dengan pendekatan diatas, di KPP Pratama purbalingga menggunakan pendekatan disiplin modern, karena jika pegawai melanggar tidak akan dipukul tetapi dikasih sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku, tetapi jika pegawai melakukan kesalahan yang fatal maka akan segera diserahkan kepada pihak yang berwajib, kemudian dilanjutkan dengan penyelidikan oleh pihak-pihak berwajib sampai penuntutan dan penyelesaian dikantor hakim.

**c. Macam-macam Disiplin Kerja**

Mengenai macam-macam disiplin kerja, Mangkunegara (2016:129-130) :

1) 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.

## 2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### d. Prinsip-prinsip Disiplin Kerja

Menurut Bacal (2002) dalam Sinambela (2016) ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner :

- 1) Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- 2) Mendokumentasikan semua kegiatan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- 3) Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah.
- 4) Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama.

- 5) Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan yang terjadi, semakin mungkin dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan.

## 2. Komitmen Organisasi

### a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016:430) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Sedangkan Schermerhohn et al (2011:72) dalam Wibowo (2016:430) menyatakan komitmen sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota.

Colquitt et al (2011:69) dalam Wibowo (2015:188) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasional. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seseorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*). Dari ketiga pakar yang mendefinisikan tentang komitmen organisasi dapat

dirumuskan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasional karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.

#### **b. Tipe Komitmen**

Menurut Luthans et al (2011:73) dalam Wibowo (2015:188-189) menyebutkan adanya tiga macam tipe komitmen, yaitu :

- 1) *Affective Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keterikatan emosional pada, dan keterlibatan dengan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkan. Sebagai alasan emosional, atau *emotion-based*, dapat berupa perasaan persahabatan iklim atau budaya perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.
- 2) *Continuance Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena keperdulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost-based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.
- 3) *Normative Commitment*, adalah sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban.

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

*Organizational (Affective) Commitment* berbeda dengan *Continuance Commitment* yang merupakan keterikatan kalkulatif. Pekerja mempunyai *Continuance Commitment* tinggi ketika mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi dimana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap disana karena terlalu mahal untuk keluar. Mereka memilih untuk tetap tinggal karena kalkulasi nilai untuk tetap tinggal lebih tinggi dari pada nilai bekerja ditempat lain.

### c. Pendekatan Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2003:164) dalam Wibowo (2015:192) menyampaikan beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengembangkan komitmen organisasional :

- 1) *Make jobs interesting and give people responsibility* (membuat pekerjaan menarik dan memberi orang tanggung jawab) yaitu Orang cenderung mempunyai komitmen tinggi pada organisasi apabila mendapat kesempatan baik untuk mengontrol cara mereka melakukan pekerjaan dan dikenal dalam memberikan kontribusi penting.

- 2) *Align the interests of the company with those of the employees* (menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan pekerja) yaitu Apabila melakukan sesuatu yang baik bagi organisasi juga membuat baik bagi pekerja, pekerja mungkin akan sangat besar komitmennya pada organisasi.
- 3) *Enthusiastically recruit new employees whose values closely match those of the organizations* (secara antusias merekrut pekerja yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan organisasi) yaitu perusahaan yang menunjukkan kepada pekerjanya bahwa mereka peduli pada kerja keras menarik mereka mungkin akan menemukan individu yang sangat mempunyai komitmen tinggi pada perusahaan.
- 4) *Listen to your employee* (mendengarkan pada pekerja) yaitu cara yang paling mudah untuk meningkatkan komitmen paling efektif dan tidak mahal adalah dengan sekadar mendengarkan pekerja. Dengan sekadar mendengarkan pada pekerja menunjukkan bahwa mereka peduli tentang apa yang harus dikatakan.

**d. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional**

Menurut McShane dan Glinow (2010:113) dalam Wibowo (2016:433-435) memandang komitmen organisasional sebagai loyalitas organisasional . cara untuk membangun komitmen organisasional adalah melalui :

1) *Justice and support* (keadilan dan dukungan).

*Affective Commitment* lebih tinggi pada organisasi yang memenuhi kewajiban pada pekerja dan tinggal dengan nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral. Organisasi yang mendukung kesejahteraan pekerja cenderung menuai tingkat loyalitas lebih tinggi.

2) *Shared values* (nilai bersama)

*Affective Commitment* menunjukkan identitas orang pada organisasi, dan identifikasi mencapai tingkat tertinggi ketika pekerja yakin nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai dominan organisasi. Pengalaman pekerja lebih nyaman dan dapat diduga ketika mereka sepakat dengan nilai-nilai mendasari keputusan korporasi.

3) *Trust* (kepercayaan)

Kepercayaan menunjukkan harapan positif satu orang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan berarti menempatkan nasib pada orang lain atau kelompok. Untuk menerima kepercayaan, maka kita juga harus menunjukkan kepercayaan. Pekerja memperkenalkan dengan dan merasa berkewajiban bekerja untuk organisasi hanya apabila mereka mempercayai pimpinan mereka.

#### 4) *Organizational Comprehension* (Pemahaman organisasional)

Pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamik sosial, dan tata ruang fisik. Keperdulian ini merupakan prasyarat penting bagi *affective commitment* karena adalah sulit untuk mengidentifikasi dengan sesuatu yang tidak kita ketahui dengan baik.

#### 5) *Employee involvement* (pelibatan pekerja)

Pelibatan pekerja meningkatkan *Affective Commitment* dengan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi. Pekerja merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi apabila mereka berpartisipasi dalam keputusan yang mengarahkan masa depan organisasi. Pelibatan pekerja juga membangun loyalitas karena memberikan kekuasaan ini menunjukkan kepercayaan organisasi pada pekerjanya.

### 3. Stres Kerja

#### a. Definisi Stres Kerja

Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang,

gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan (Mangkunegara, 2016:157).

Menurut Siagian (2015:300) salah satu masalah yang pasti akan dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan berkarya adalah stres yang harus diatasi, baik oleh karyawan sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun dengan bantuan pihak lain seperti para spesialis yang disediakan oleh organisasi di mana karyawan bekerja. Sebagai definisi dapat dikatakan bahwa stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun diluarnya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya.

Sementara itu, Luthans dalam Zainal, dkk (2017:307-308) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dari ketiga pakar yang mendefinisi tentang stres kerja dapat dirumuskan bahwa stres dapat timbul sebagai akibat tekanan atau ketegangan yang bersumber dari ketidakselarasan antara seseorang dengan lingkungannya. Dengan kata lain, apabila sarana

dan tuntutan tugas tidak selaras dengan kebutuhan dan kemampuan seseorang, ia akan mengalami stres.

#### **b. Pendekatan Stres Kerja**

Menurut Keith dan John (1989:490) dalam Mangkunegara (2016:157) ada 4 pendekatan terhadap stres kerja :

##### 1) Pendekatan dukungan sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya : bermain game, lelucon, dll.

##### 2) Pendekatan melalui meditasi

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot, dan menenangkan emosi.

##### 3) Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

##### 4) Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan *preventif* sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

### c. Jenis Stres

Quick (1984) dalam Zainal, dkk (2017:308-309) mengategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu :

#### 1) *Eustress*

Yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.

#### 2) *Distress*

Yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

### d. Gejala-gejala Stres Ditempat Kerja

Menurut Hamali (2016:246) perasaan tertekan dapat mengubah cara seseorang dalam merasakan, berpikir, dan bertindak laku. Gejala-gejala stres ditempat kerja meliputi :

1) Gejala stres pada tingkat individu terdiri dari :

- a) *Reaksi fisiologis*, seperti masalah yang berkaitan dengan punggung, rendahnya kekebalan tubuh, bisul perut, masalah jantung dan hipertensi.
- b) *Reaksi emosional*, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci, dan mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasing.
- c) *Reaksi kognitif*, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit dalam mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.
- d) *Reaksi tingkah laku*, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang merusak.

2) Gejala stres pada tingkatan Organisasi terdiri dari tingkat absensi karyawan, fluktuasi staf yang tinggi, masalah disiplin, kesalahan jadwal, gertakan-gertakan, produktivitas rendah, kesalahan dan kecelakaan kerja, biaya-biaya yang dinaikkan dari kompensasi atau perawatan kesehatan.

**e. Penyebab Stres**

Berikut ini adalah penyebab stres (Suprihanto, 2003) dalam Sunyoto (2015:217) :

1) Penyebab fisik

Penyebab fisik meliputi :

a) Kebisingan

Kebisingan yang terus-menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang.

b) Kelelahan

Masalah kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun.

c) Penggeseran

Mengubah pola kerja yang terus-menerus dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama.

d) Jetlag

Jetlag adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Untuk itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh dimana terdapat perbedaan waktu, agar beristirahat minimal 24 jam sebelum melakukan aktivitas.

e) Suhu dan kelembapan

Bekerja dalam suatu ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan.

2) Beban kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres.

Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

### 3) Sifat Pekerjaan

#### a) Situasi baru dan asing

Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi seseorang akan terasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.

#### b) Ancaman pribadi

Suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya.

#### c) Percepatan

Stres bisa terjadi jika ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.

#### d) Ambiguitas

Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

#### e) Umpan balik

Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tau prestasi mereka.

#### 4) Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal itu dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

#### 5) Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suami istri. Masalah keuangan, perceraian dapat memengaruhi prestasi seseorang. Hal-hal seperti ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

#### e. Cara Mengatasi Stres Kerja

Mangkunegara (2016:158) Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada 3 pola dalam mengatasi stres yaitu sebagai berikut :

##### 1) Pola Sehat

Pola Sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukkan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

## 2) Pola Harmonis

Pola Harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai berbagai kesibukkan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan penuh. Dengan demikian, akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

## 3) Pola Patologis

Pola Patologis adalah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi, yaitu (1) memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, (2) menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan (3) meningkatkan daya tahan pribadi.

#### **4. Kinerja Pegawai**

##### **a. Definisi Kinerja**

Kinerja berhubungan erat dengan prestasi kerja. Kinerja yang baik akan membuahkan prestasi kerja yang baik. Dengan kata lain, kinerja di sini merupakan sebuah sistem di mana kecakapan atau prestasi seseorang pada akhirnya menentukan layak tidaknya ia menduduki suatu jabatan tertentu. Kinerja merupakan faktor penentu utama untuk menilai apakah sebuah organisasi pemerintahan telah berjalan dan berprestasi dengan baik, secara kualitas maupun kuantitas. secara kualitas bisa di ukur dengan jasa, sikap atau perilaku pegawai dan secara kuantitas atau material bisa di ukur melalui produk kerja yang di hasilkannya (Roziqin, 2010:41).

Menurut pandangan Hariman dan Hilgert (1992) dalam Roziqin (2010), kinerja dinyatakan sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan. Kinerja meliputi hasil-hasil yang telah dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja seseorang pada periode tertentu, dengan ukuran, target dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan definisi beberapa pakar diatas dapat dirumuskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan

ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2016:67-68) antara lain:

##### 1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *realita* (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### 2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “**Modal dan Kreatif**”. Modal merupakan singkatan dari M = Mengelola, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincih, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisa sistematis, T =

Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, dan P = Pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengelola otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas (Mangkunegara, 2016:68).

### c. Teori Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performace*) sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2007) dalam Widodo (2015:131) bahwa istilah kinerja dari kata *Job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:131) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjutak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

#### **d. Membangun Kinerja**

Membangun kinerja menurut Haynes dalam Sinambela (2017:485-486) antara lain:

- 1) Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembeding dalam persaingan organisasi.
- 2) Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai.
- 3) Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru pada pegawai dengan cepat dan efisien
- 4) Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi .
- 5) Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembaga karier.
- 6) Uraian dan perencanaan organisasi, perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggungjawab.

7) Uraian tanggungjawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaian melalui penulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mtchell dalam Sinambela, 2017:486).

Secara sistematis, untuk menentukan kinerja pegawai dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambela, 2017:486)

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. dalam hal ini kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, begitupun motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengatuhan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik (Sinambela, 2017:486).

#### **e. Instrumen Kinerja**

Menurut Sedarmayati dalam Widodo (2015:134) instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam pengukuran kerja individu seorang pegawai yang meliputi :

- 1) Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
- 2) Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama komunikasi, intensif, dan lain-lain.
- 3) Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
- 4) Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengoordinasi pekerjaan secara tepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

#### **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara Disiplin kerja, Komitmen Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Berikut tabel penelitian terdahulu :

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

Nama dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Judul
<b>Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pegawai</b>		
Rumondor, dkk (2016)	Disiplin kerja secara parsial <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggomalut
Makkira, dkk (2016)	Disiplin Kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trans Retail Indonesia ( <i>carrefour</i> ) cabang Panakkukang Makassar.	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Retail Indonesia ( <i>Carrefour</i> ) Cabang Panakkukang Makassar
Fadillah, dkk (2017)	Disiplin Kerja <b>berpengaruh</b> tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu di Banjarmasin	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu Di Banjarmasin
Salutondok dan Soegoto (2015)	Disiplin Kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Sekertariat Kota Sorong	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekertariat DPRD Kota Sorong
Anthony	Disiplin Kerja	<i>Effect Of Discipline</i>

(2017)	<b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja dalam sebuah organisasi : kasus dinas sumber daya manusia departemen pendidikan daerah, daerah turkana	<i>Management On Employee Performance In An Organization : The Case Of County Education Office Human Resource Departement, Turkana County</i>
<b>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai</b>		
Verawati dan Utomo (2012)	Komitmen Organisasi memiliki <b>pengaruh</b> terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Bank Lippo Tbk Cabang Kudus.	Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank LIPPO Tbk Cabang Kudus
Makkira, dkk (2016)	Komitmen Organisasi <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trans Retail Indonesia ( <i>carrefour</i> ) cabang Panakkukang Makassar.	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trans Retail Indonesia ( <i>Carrefour</i> ) Cabang Panakkukang Makassar
Arsiyati (2013)	Komitmen Organisasi <b>berpengaruh</b> bagi kinerja karyawan AJB Bumi Putra Cabang Ngawi	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumi Putra Cabang Ngawi
Murgianto, dkk (2016)	Komitmen memiliki <b>pengaruh</b> yang signifikan terhadap	The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation,

	kinerja karyawan di dinas terpadu jawa timur.	And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java
<b>Pengaruh Stres Kerja terhadap kinerja pegawai</b>		
Arsiyati (2013)	Stres Kerja <b>berpengaruh</b> bagi kinerja karyawan AJB Bumi Putra Cabang Ngawi	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumi Putra Cabang Ngawi
Rumimpunu dan Joune (2015)	Stres Kerja <b>berpengaruh</b> signifikan terhadap kinerja pegawai di Diknas Pemprov Sulawesi Utara	Pengaruh Kompetensi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sulut

Sumber : <https://scholar.google.co.id/> sumber jurnal cendekia.

## C. Kerangka Pemikiran

### 1. Hubungan antara Disiplin Kerja dengan Kinerja

Menurut Siagian (2015:304) Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. **Disiplin** merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan

membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha **bekerja secara kooperatif** dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan **prestasi kerjanya**. Berdasarkan penelitian terdahulu pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan oleh beberapa peneliti diantaranya : Rumondor, dkk (2016); Makkira, dkk (2016); Fadillah, dkk (2017); Salutondok dan Soegoto (2015); Anthony (2017).

## 2. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja

Komitmen Organisasi secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja pegawai, karena Komitmen Organisasi Menurut Wibowo (2016:430) **komitmen organisasional** merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan dimasa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi di tingkat emosional. Sering mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan, keinginan mengembangkan **usaha dalam penyelesaian, intensi melanjutkan bekerja disana**. Komitmen biasanya lebih kuat antara pekerja berjangka panjang, mereka yang mempunyai pengalaman keberhasilan personal dalam organisasi dan mereka yang berkerja dengan kelompok kerja yang mempunyai komitmen.

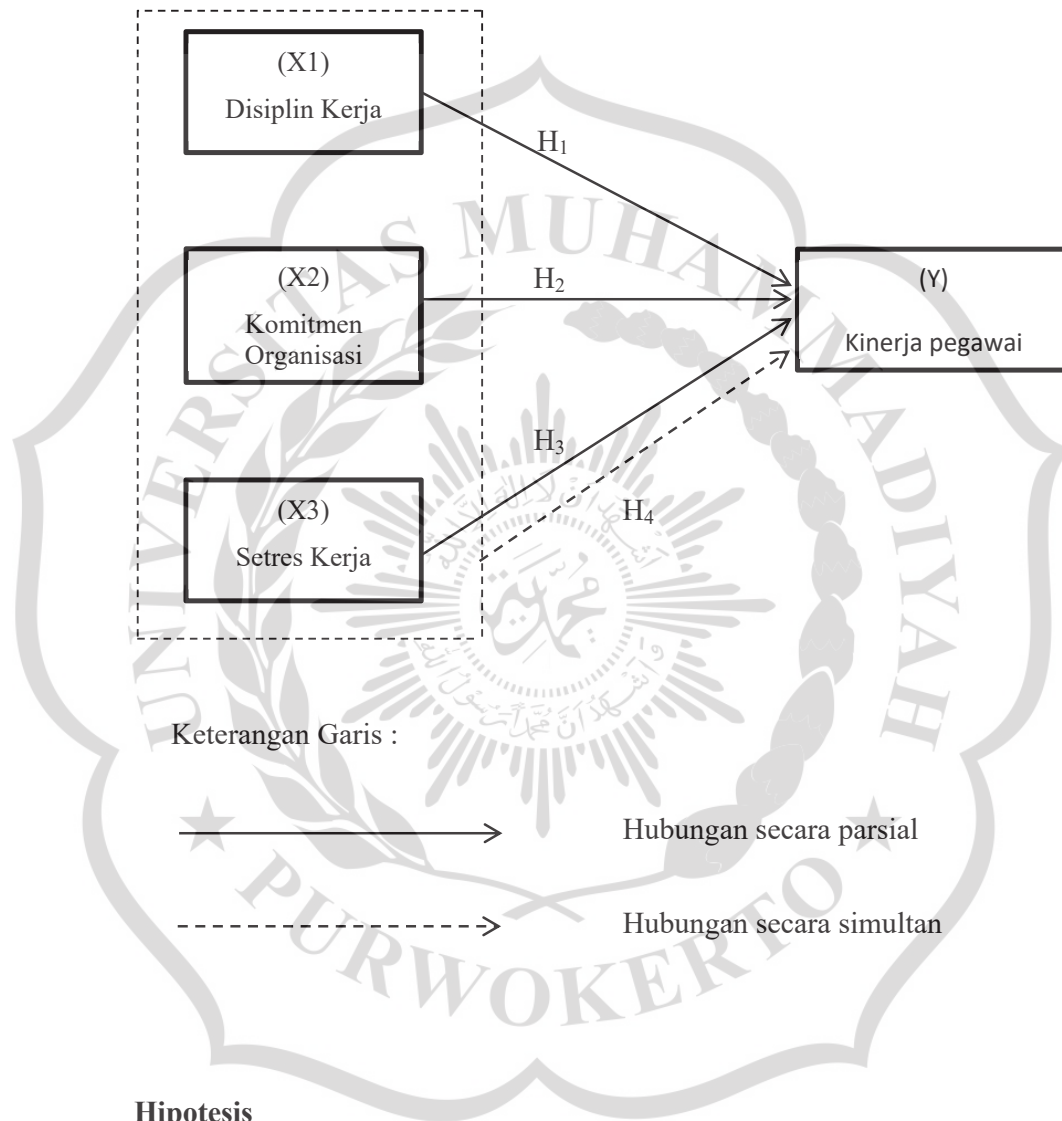
Berdasarkan penelitian terdahulu pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan oleh beberapa peneliti diantaranya : Verawati dan Utomo (2012); Makkira, dkk (2016); Arsiyati (2013); Murgianto, dkk (2016).

### 3. Hubungan antara Stres Kerja dengan Kinerja

Siagian (2015:300) **stres kerja** merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun diluarnya. Artinya karyawan yang bersangkutan akan **menghadapi berbagai gejala negatif** yang pada gilirannya **berpengaruh pada prestasi kerjanya**. Berdasarkan penelitian terdahulu pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan oleh beberapa peneliti diantaranya : Arsiyati (2013); Rumimpunu dan Joune (2015).

Berdasarkan urutan teoritis dan tinjauan penelitian terdahulu, maka variabel independen penelitian adalah disiplin kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai yang diterima. Hubungan antara disiplin kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja terhadap kinerja pegawai dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pemikiran**



### Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3 : Stres Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4 : Disiplin kerja, Komitmen Organisasi dan Stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

