

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian penting dalam pengelolaan organisasi yang berfokus pada upaya perencanaan, pengembangan dan pengendalian tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peran sumber daya manusia tidak hanya dipandang sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan agar potensi yang dimiliki individu dapat dikembangkan secara efektif.

Beberapa ahli mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia, adalah sebagai berikut :

1. Menurut Hasibuan (2016), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.
2. Menurut Dessler (2016), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan dan keadilan mereka.
3. Menurut Armstrong (2009), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada dasarnya adalah metode yang terencana dan terintegrasi dengan baik untuk mengelola aset paling berharga organisasi, yaitu karyawannya, baik secara individu maupun kelompok terpadu, dengan tujuan akhir membantu pencapaian tujuan organisasi.

4. Menurut Priansa (2019), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengelola pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka mendukung kesuksesan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang terencana dan terintegrasi dalam mengelola tenaga kerja sebagai aset berharga organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan melalui berbagai aktivitas, seperti pengembangan kompetensi, pemberian kompensasi, serta menciptakan kondisi kerja yang adil dan aman, dengan tujuan untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai serta mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2 Teori Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi (*organizational behavior*) merupakan salah satu kajian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pemahaman terhadap perilaku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi. Kajian ini menempatkan manusia sebagai pusat perhatian karena perilaku, sikap dan interaksi antarindividu sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku organisasi tidak hanya membahas bagaimana pegawai bertindak dalam menjalankan tugas, tetapi juga bagaimana nilai, sikap, motivasi, dan komitmen individu terbentuk dan mempengaruhi perilaku kerja seseorang dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai perilaku organisasi menjadi landasan penting bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Seiring dengan berkembangnya ilmu manajemen dan perilaku organisasi, berbagai ahli mengemukakan definisi perilaku organisasi berdasarkan sudut

pandang dan pendekatan yang berbeda-beda, sebagaimana dijelaskan yaitu sebagai berikut :

1. Menurut Robbins & Judge (2013), mengemukakan perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah bidang studi yang menyelidiki dampak yang dimiliki individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan ilmu pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
2. Menurut Griffin & Moorhead (2014), mengungkapkan perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah studi mengenai perilaku manusia dalam situasi organisasi, mengenai titik temu antara perilaku manusia dan organisasi, serta mengenai organisasi itu sendiri.
3. Menurut Luthans (2011), mendefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi.

Pada umumnya ruang lingkup perilaku organisasi meliputi tiga level, menurut Robbins (2002: 12) dalam buku (Triatna, 2015) menjelaskan tingkatan tersebut, yaitu :

1. Tingkat individu, yaitu karakteristik bawaan individu dalam organisasi.
2. Tingkat kelompok, yaitu dinamika perilaku kelompok dan faktor-faktor determinannya.
3. Tingkat organisasi, yaitu faktor-faktor organisasional yang mempengaruhi perilaku.

Dalam penelitian ini, teori perilaku organisasi digunakan sebagai landasan utama karena mampu menjelaskan bahwa perilaku pegawai merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Motivasi kerja sebagai faktor individu mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi sebagai faktor organisasi berperan dalam membentuk persepsi pegawai terhadap penghargaan yang diterima atas kontribusinya, sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkat keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Interaksi ketiga faktor tersebut akan memengaruhi perilaku kerja pegawai, yang dalam

penelitian ini diwujudkan melalui disiplin kerja sebagai salah satu bentuk perilaku positif dalam organisasi.

Implikasi teori perilaku organisasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan aturan organisasi, tetapi juga oleh faktor-faktor yang memengaruhi perilaku pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun motivasi kerja, memberikan kompensasi yang adil dan layak, serta menumbuhkan komitmen organisasi agar perilaku disiplin pegawai semakin meningkat sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan kajian yang mempelajari perilaku individu, kelompok, dan organisasi secara terpadu dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Teori ini menjadi landasan utama dalam penelitian karena menjelaskan bahwa motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai, yang tercermin melalui disiplin kerja sebagai salah satu perilaku positif dalam organisasi.

2.1.3 Disiplin Kerja

2.1.3.1 Definisi Disiplin Kerja

Disiplin Kerja merupakan salah satu aspek penting dalam keberlangsungan dan efektivitas organisasi karena berkaitan langsung dengan sikap dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Tingkat kedisiplinan yang baik mencerminkan adanya kesadaran individu untuk menaati peraturan, norma, serta standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Melalui disiplin kerja, aktivitas organisasi dapat berjalan secara tertib, terencana, dan terkontrol, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Dalam praktiknya, disiplin kerja tidak hanya dipahami sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan formal organisasi, tetapi juga sebagai wujud tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja

yang konsisten, seperti ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta kesungguhan menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, disiplin kerja dapat dipandang sebagai indikator penting dalam menilai kualitas perilaku kerja karyawan dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berikut adalah beberapa definisi disiplin kerja menurut para ahli :

1. Menurut Hasibuan (2016: 193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran menunjukkan sikap sukarela tanpa paksaan, sedangkan kesediaan mencerminkan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.
2. Menurut Mangkunegara (2011), menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk melaksanakan standar organisasi.
3. Menurut Robbins & Judge (2013), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan individu untuk menaati standar perilaku yang ditetapkan organisasi guna mencapai produktivitas optimal.
4. Menurut Rivai (2015), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran serta kesediaan untuk mematuhi semua aturan dan norma sosial yang berlaku di perusahaan.
5. Menurut Sutrisno (2017), berpendapat bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku individu yang didasari oleh kesadaran dan kesediaan untuk menaat seluruh peraturan, norma, serta standar perilaku yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin kerja tidak hanya mencerminkan tanggung jawab dan kemauan karyawan dalam menyesuaikan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, disiplin kerja juga berperan sebagai sarana manajerial untuk membentuk dan mengarahkan perilaku karyawan agar

bekerja secara tertib, konsisten dan produktif sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yakni berasal dari individu maupun dari lingkungan organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda dalam membentuk tingkat kedisiplinan karyawannya, tergantung pada kebijakan manajemen, gaya kepemimpinan, serta sistem penghargaan dan pengawasan yang diterapkan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi penting bagi organisasi supaya dapat menciptakan perilaku yang tertib, bertanggung jawab dan sesuai dengan tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut (Hasibuan, 2016: 195) adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan Kemampuan

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

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan

karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplina karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Sedangkan menurut Sutrisno (2017), menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin. Para karyawan akan patuh terhadap segala aturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikorbankan bagi perusahaan/instansi.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan kerja, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin pada perusahaan/instansi yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin ini tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seseorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan olehnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang terkait. Ini disebabkan karena para atasan itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan

yang ada di bawahnya. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan ini sering disebut dengan waskat (pengawasan melekat). Jadi, seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat pada tingkat manapun, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar terhadap karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatiannya kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawannya sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011), mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Motivasi kerja
2. Kepuasan dan kompensasi
3. Komitmen dan tanggung jawab pegawai
4. Kepemimpinan

2.1.3.3 Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2015), menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa dimensi, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Kehadiran

Kehadiran kerja menjadi acuan dasar untuk menilai kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa datang terlambat dalam bekerja. Kehadiran merupakan metrik penting yang harus dilacak oleh organisasi karena berdampak signifikan pada produktivitas, biaya dan moral.

2. Ketaatan pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja adalah kepatuhan dan kesediaan seorang karyawan untuk mengikuti dan mematuhi semua peraturan, prosedur dan norma-norma yang berlaku di tempat kerja, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Ini mencakup segala aspek, mulai dari jam kerja, standar operasional prosedur (SOP), hingga etika kerja dan perilaku di lingkungan kerja.

3. Ketaatan pada Standar Kerja

Ketaatan pada standar kerja adalah sikap patuh dan kesediaan untuk mengikuti aturan, prosedur dan standar yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan atau organisasi. Ini mencakup pelaksanaan tugas sesuai dengan pedoman yang berlaku dan bertanggung jawab atas hasil kerja.

4. Tingkat Kewaspadaan Tinggi

Karyawan mempunyai kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh pertimbangan dan teliti dalam bekerja, serta selalu menggunakan cara yang efektif dan efisien.

5. Bekerja Etis

Bekerja Etis mencerminkan perilaku karyawan yang menjunjung tinggi nilai-nilai moral, tanggung jawab dan sikap profesional dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan dimensi menurut Sutrisno (2017) adalah sebagai berikut :

1. Dimensi Taat terhadap Aturan dan waktu

Dimensi ini menunjukkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepatuhan tersebut tercermin dari ketepatan waktu karyawan pada saat datang dan pulang kerja serta kemampuan dalam memanfaatkan waktu kerja secara efektif.

2. Dimensi Taat terhadap Peraturan Organisasi dan Instansi

Dimensi ini berkaitan dengan kepatuhan karyawan terhadap seluruh peraturan dan kebijakan yang berlaku di organisasi dan instansi, baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis. Jika karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik maka akan melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan

organisasi serta menghindari segala bentuk pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan.

3. Dimensi Taat terhadap Aturan Perilaku (*Attitude*)

Dimensi ini berkaitan dengan sikap dan etika kerja karyawan dalam menunjukkan tugas dan berinteraksi di lingkungan kerja.

4. Dimensi Taat terhadap Peraturan Lainnya di Organisasi/Instansi

Dimensi ini mencakup kepatuhan karyawan terhadap berbagai ketentuan lain yang berlaku, seperti penggunaan fasilitas kerja yang baik, pemeliharaan sarana dan prasarana, serta kepatuhan terhadap aturan keselamatan dan keamanan kerja.

2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin diperlukan untuk mengukur tingkat kedisiplinan sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2016) dalam ada 4 indikator disiplin kerja yaitu :

1. Ketepatan waktu
2. Tingkat Kesetiaan
3. Tanggung jawab
4. Menggunakan fasilitas kantor dengan baik

Sedangkan menurut Aisyah *et al.* (2024) berpendapat bahwa terdapat indikator-indikator disiplin kerja diantaranya sebagai berikut :

1. Hadir tepat waktu
2. Selalu mengutamakan presentase kehadiran
3. Selalu menaati segala ketentuan jam kerja
4. Selalu mementingkan jam kerja yang efisien dan efektif
5. Mempunyai keterampilan kerja pada bidang tugasnya
6. Mempunyai motivasi kerja yang tinggi
7. Mempunyai sikap-sikap dan perilaku yang baik
8. Selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah di jelaskan diatas, peneliti merujuk pada dimensi dan indikator disiplin kerja yang akan digunakan dalam

penelitian ini yaitu menggunakan dimensi menurut Sutrisno (2017) dan indikator menurut Hasibuan (2016).

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi kerja menentukan sejauh mana individu bersedia mengerahkan kemampuan, keterampilan, serta upaya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, ketekunan dan kesungguhan dalam menjalankan tugas, sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian organisasi.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh kebijakan organisasi, sistem penghargaan, kondisi kerja, serta gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai motivasi kerja menjadi penting sebagai dasar dalam mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi, khususnya dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan disiplin kerja pegawai.

Berbagai ahli mengemukakan definisi mengenai motivasi kerja dengan sudut pandang yang berbeda tetapi saling melengkapi yakni sebagai berikut :

1. Menurut Siagian (2016), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat individu dalam organisasi berkenan mengerahkan kemampuan, tenaga dan waktunya untuk melaksanakan tanggung jawab guna mencapai tujuan organisasi.
2. Menurut Simamora (2014), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang diharapkan, yang kemudian akan memberikan imbalan (*reward*) atau hasil yang diinginkan.

3. Menurut Rivai (2015), mengungkapkan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu tersebut.
4. Menurut G.R. Terry dalam buku (Hasibuan, 2016), menyatakan bahwa motivasi adalah suatu keinginan yang terdapat dalam diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda, pertama jika dilihat dari segi aktif/dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif dapat berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, sebaliknya jika dilihat dari segi pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga perangsang untuk dapat menggerakkan, mengarahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan serangkaian dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku individu dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk mengarahkan segala kemampuan, tenaga dan waktu secara optimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya, sehingga tujuan individu dan organisasi dapat tercapai secara selaras. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dipahami sebagai pendorong yang menentukan intensitas, arah dan ketekunan perilaku pegawai yang tercermin melalui tingkat usaha yang dilakukan, komitmen dan kesungguhan dalam menjalankan tugasnya di dalam organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari diri individu maupun dari luar diri individu seperti lingkungan organisasi tempat individu tersebut bekerja. Faktor-faktor tersebut berperan dalam membentuk dorongan, arah, dan intensitas perilaku kerja pegawai dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Priansa (2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Keluarga dan Kebudayaan
2. Konsep diri
3. Jenis kelamin
4. Pengakuan dan prestasi
5. Cita-cita aspirasi
6. Kemampuan belajar
7. Kondisi pegawai
8. Kondisi lingkungan
9. Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan
10. Upaya pimpinan memotivasi pegawai

Selain itu, faktor-faktor motivasi dikelompokkan menjadi dua. Menurut Prabu Mangkunegara dalam (G. M. Putra *et al.*, 2023) yang mengadopsi teori motivasi Herzberg, motivasi kerja terdiri atas dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik, yaitu :

a. Faktor Intrinsik

1) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi merupakan capaian yang diraih dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, masing-masing atas kecakapan, usaha dan kesempatan yang dimiliki oleh pegawai. Prestasi pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan merupakan keadaan seseorang yang ingin diakui keberadaannya dan pengakuan yang diberikan oleh pimpinan di tempat mereka bekerja, baik pengakuan atas status maupun hasil kerja yang telah dicapai dengan berbagai cara, yaitu; 1) langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, 2) surat penghargaan, 3) memberi kompensasi berupa uang tunai.

3) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab dapat diartikan dimana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan aturan dan instruksi yang telah diberikan dengan baik. Semakin tinggi kedudukan seorang pegawai maka memiliki tanggung jawab yang besar, tetapi dengan tanggung jawab yang ada pegawai akan berusaha untuk melaksanakan seluruh tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan.

4) Pengembangan potensi individu (*Advancement*)

Pengembangan potensi individu merupakan peluang yang dimiliki pegawai untuk maju dan berkembang dalam pekerjaannya, seperti kenaikan jabatan, promosi dan lain-lain.

b. Faktor Ekstrinsik

1) Gaji

Gaji merupakan suatu bentuk imbalan yang diberikan berupa uang atas hasil kerja pegawai. Pemberian gaji yang baik harus disesuaikan dengan beban kerja pegawai itu sendiri.

2) Kondisi kerja

Kondisi kerja merupakan keadaan tempat pegawai bekerja baik dari segi aspek fisik, psikologi, peraturan yang berlaku yang dirasakan oleh pegawai tersebut yang berdampak pada kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Tingkat kehadiran akan mempengaruhi dari semangat kerja pegawai.

3) Supervisi

Supervisi merupakan indikator yang menekankan pada bagaimana atasan dapat memberikan arahan dan bimbingan dengan baik dan tepat kepada pegawai sehingga pegawai dapat mengikutinya dengan baik.

2.1.4.3 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2016), ada beberapa dimensi kebutuhan, yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik (*Physiological Needs*)

2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*Safety and Security Needs*)
3. Kebutuhan sosial (*Affiliation or Acceptance or Belongingness*)
4. Kebutuhan akan penghargaan atau prestie (*Esteem or Status Needs*)
5. Aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Sedangkan menurut Afandi (2018), mengemukakan dimensi motivasi kerja sebagai berikut :

1. Dimensi ketentraman

Dimensi ketentraman adalah senang, nyaman dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi.

2. Dimensi dorongan

Dimensi dorongan merupakan aspek yang menggambarkan kekuatan motivasional dalam diri pegawai yang mendorong individu tersebut untuk bekerja dengan sebaik mungkin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Uno (2006) mengemukakan dua dimensi motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Motivasi internal
2. Motivasi eksternal

2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja yang mengacu pada teori kebutuhan yang diformulasikan oleh Abraham Maslow dalam (Mangkunegara, 2011) yaitu sebagai berikut :

1. Gaji dan waktu istirahat
2. Asuransi kesehatan dan asuransi keamanan
3. Hubungan antar pekerja dan kerjasama antar pekerja
4. Pujian atasan terhadap prestasi dan penghargaan terhadap prestasi
5. Kesempatan dalam menyampaikan gagasan

Sedangkan menurut Afandi (2018), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator motivasi kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Dimensi ketentraman
 - a. Kondisi kerja
 - b. Fasilitas kerja
2. Dimensi dorongan
 - a. Prestasi kerja
 - b. Pengakuan dari atasan

Menurut Uno (2006), mengemukakan indikator motivasi kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Internal
 - a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
 - b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
 - c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang.
 - d. Ada umpan balik atas hasil kerja.
 - e. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
 - f. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
 - g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan.
2. Motivasi Eksternal
 - a. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
 - b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
 - c. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
 - d. Bekerja dengan harapan.
 - e. Ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah di jelaskan diatas, peneliti merujuk pada dimensi dan indikator motivasi kerja yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan dimensi dan indikator menurut Afandi (2018).

2.1.5 Kompensasi

2.1.5.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan balas jasa yang diterima pegawai atas kontribusi yang telah diberikan terhadap organisasi.

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja pegawai, tetapi juga sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan ekonomi seorang pegawai serta meningkatkan kesejahteraan pegawai. Pemberian kompensasi yang adil dan layak diharapkan mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Dalam konteks organisasi, kompensasi mencakup berbagai bentuk imbalan, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial, yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, kompensasi menjadi instrumen penting bagi organisasi dalam mempertahankan pegawai, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong terbentuknya perilaku kerja yang baik, termasuk peningkatan disiplin kerja pegawai dalam menjalankan kewajibannya.

Beberapa ahli telah mengemukakan definisi kompensasi dengan berbagai sudut pandang namun saling melengkapi :

1. Menurut Hasibuan (2016), menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi atau perusahaan.
2. Menurut Simamora (2014), menyatakan kompensasi adalah seperangkat kembalian finansial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.
3. Menurut Handoko (2012), menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan.
4. Menurut Mathis & Jackson (2011), menyatakan bahwa pengertian kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, disimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diterima pegawai atas kontribusi yang telah dilakukan terhadap organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial dan yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung.

Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas kinerja, tetapi juga sebagai faktor yang mempengaruhi sikap, perilaku dan keputusan pegawai dalam bekerja serta bertahan di dalam organisasi. Dengan demikian, sistem kompensasi yang adil, layak dan terkelola dengan baik berperan penting dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta mendorong terbentuknya perilaku karyawan yang positif termasuk peningkatan disiplin kerja.

2.1.5.2 Faktor-faktor Kompensasi

Faktor- faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Megginson dalam (Mangkunegara, 2011) dalam adalah sebagai berikut :

1. Faktor pemerintah
2. Kesepakatan tawar menawar
3. Standar dan biaya hidup pegawai
4. Ukuran perbandingan upah
5. Permintaan dan persediaan
6. Kemampuan membayar

Sedangkan menurut Hasibuan (2016), menyatakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu sebagai berikut :

1. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menghasilkan output sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakin tinggi tingkat produktivitas kerja pegawai, maka semakin besar pula peluang pegawai untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik. Oleh karena itu, kompensasi sering dijadikan sebagai alat untuk mendorong peningkatan produktivitas kerja pegawai.

2. Kemampuan organisasi

Kemampuan organisasi merujuk pada kondisi keuangan dan kapasitas organisasi dalam memberikan kompensasi kepada pegawai. Organisasi yang memiliki kondisi keuangan yang baik cenderung mampu memberikan kompensasi yang layak dan kompetitif dibandingkan organisasi dengan kemampuan keuangan yang terbatas.

3. Serikat buruh

Serikat buruh berperan dalam memperjuangkan hak dan kepentingan pegawai, termasuk dalam hal penetapan besaran kompensasi. Keberadaan serikat buruh dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi melalui proses perundingan antara pihak organisasi dan perwakilan pegawai.

4. Biaya hidup

Biaya hidup merupakan faktor penting dalam penetapan kompensasi karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar pegawai. Tingkat biaya hidup yang tinggi menuntut organisasi untuk menyesuaikan besaran kompensasi agar pegawai dapat mempertahankan kesejahteraannya.

5. Kondisi ekonomi nasional

Kondisi ekonomi nasional, seperti tingkat inflasi, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas ekonomi, turut mempengaruhi kebijakan kompensasi pada organisasi. Dalam kondisi ekonomi yang stabil, organisasi cenderung lebih fleksibel dalam memberikan kenaikan kompensasi, sedangkan dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, kebijakan kompensasi biasanya disesuaikan dengan kemampuan organisasi.

2.1.5.3 Dimensi Kompensasi

Dimensi kompensasi menggambarkan bentuk utama kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah dilakukan. Dimensi ini digunakan untuk mengklasifikasikan kompensasi agar dapat diukur dalam penelitian. Menurut Khairunisa & Sitio (2023), terdapat dua dimensi kompensasi yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan hak yang diterima pegawai secara langsung dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, insentif dan bonus.

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung yaitu hak yang diberikan dalam bentuk fasilitas atau tunjangan, seperti asuransi, jaminan kesehatan dan fasilitas kerja.

2.1.5.4 Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2014) ada empat indikator kompensasi yaitu :

1. Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

Sedangkan menurut Manao (2022), menyatakan bahwa terdapat tiga indikator kompensasi, yaitu sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji merupakan Imbalan yang diberikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yaitu penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

2. Insentif

Insentif merupakan penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya itu tidak tetap atau hanya sewaktu-waktu.

3. Bonus

Bonus merupakan pemberian pembayaran sekaligus yang diberikan karena telah memenuhi sasaran kinerja.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah di jelaskan diatas, peneliti merujuk pada dimensi dan indikator kompensasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan dimensi menurut Khairunisa & Sitio (2023) dan indikator menurut Simamora (2014).

2.1.6 Komitmen Organisasi

2.1.6.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi tempatnya ia bekerja. Komitmen ini terlihat dari sejauh mana pegawai menerima nilai dan tujuan organisasi, rasa memiliki, serta menunjukkan kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang baik cenderung menempatkan kepentingan organisasi sebagai bagian dari kepentingan pribadinya, sehingga menunjukkan sikap loyal dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang dilakukannya.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi dipandang sebagai faktor strategis yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Tingginya komitmen organisasi dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara konsisten, mematuhi aturan serta berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap komitmen organisasi penting bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mempertahankan pegawai, serta meningkatkan kedisiplinan dan kinerja secara berkelanjutan.

Berbagai ahli mengemukakan definisi mengenai kompensasi dengan sudut pandang yang berbeda tetapi saling melengkapi yakni sebagai berikut :

1. Menurut Meyer & Allen (1997), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah ketenangan psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan maupun organisasi.
2. Menurut Luthans (2011), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi.
3. Menurut S. P. Robbins & Judge (2018), menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

4. Menurut Yanti *et al.* (2022), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sifat yang menggambarkan hubungan antara karyawan dan organisasi untuk mencapai kepentingan dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam penerimaan nilai dan tujuan organisasi, rasa memiliki, loyalitas dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya menggambarkan hubungan formal antara pegawai dan organisasi, tetapi juga mencerminkan kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku seorang pegawai, termasuk kepatuhan terhadap aturan, konsistensi dalam bekerja, serta tanggung jawab dalam melaksanakan, sehingga turut mendukung peningkatan disiplin dan kinerja dalam organisasi secara berkelanjutan.

2.1.6.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Menurut Steers & Porter (1983) dalam (Yusuf & Syarif, 2017: 41), menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik pribadi, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai personal.
2. Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
3. Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggungjawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, dan sifat karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

4. Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

Sedangkan menurut Puryana & Shidiqy (2021), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kesadaran, kesadaran menunjukkan suatu jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.
2. Faktor aturan, aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peran aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.
3. Faktor organisasi, organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya.
4. Faktor pendapatan, pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas jasa yang telah dikorbankan, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.
5. Faktor kemampuan dan keterampilan, kemampuan berarti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia
6. Faktor sarana pelayanan, sarana pelayanan ada segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama dalam melaksanakan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi.

2.1.6.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Meyer & Allen (1997), menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi utama komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*)
Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional dan kebanggaan terhadap pekerjaan.
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*)
Komitmen berkelanjutan berlandaskan pada kalkulasi rasional mengenai biaya atau risiko apabila individu harus meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*)
Komitmen normatif berpijak pada keyakinan moral bahwa tetap berada dalam organisasi merupakan suatu kewajiban.

2.1.6.4 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mowday *et al.* (2013), menyatakan bahwa pengukuran komitmen karyawan menggunakan empat indikator, yaitu sebagai berikut :

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota
Karyawan bangga bekerja di perusahaan dan menganggap perusahaan itu sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja
Adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.
3. Penerimaan nilai organisasi
Karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.
4. Penerimaan tujuan organisasi
Keinginannya untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas supaya tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Triatna (2015: 122) terdapat empat indikator yang diambil dari unsur-unsur komitmen, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan yang kuat terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan melakukan tindakan atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
4. Tingginya keluaran dan kurangnya kemangkiran.

Menurut Darmawan (2018: 169), menyatakan bahwa terdapat indikator komitmen organisasi yaitu :

1. Komitmen Afektif
 - a. Keinginan berkarir di organisasi
 - b. Rasa percaya terhadap organisasi
 - c. Pengabdian kepada organisasi
2. Komitmen Berkelanjutan
 - a. Kecintaan pegawai kepada organisasi.
 - b. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya.
 - c. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi.
 - d. Keterikatan mengorbankan kepentingan pribadi.
 - e. Tidak nyaman meninggalkan pekerjaan saat ini.
3. Komitmen Normatif
 - a. Kesetiaan terhadap organisasi.
 - b. Kebahagiaan dalam bekerja.
 - c. Kebanggaan bekerja pada organisasi.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah di jelaskan diatas, peneliti merujuk pada dimensi dan indikator komitmen organisasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan dimensi menurut Meyer & Allen (1997) dan indikator menurut Darmawan (2018: 169).

2.1.7 Hubungan Antar Variabel

2.1.7.1 Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Motivasi kerja adalah perangsang keinginan dan daya gerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Hasibuan, 2016). Kompensasi adalah seperangkat kembalian finansial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan yang didapat pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian (Simamora, 2014). Komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seorang pegawai memihak organisasi dan tujuan-tujuan serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (S. P. Robbins & Judge, 2018). Sedangkan disiplin kerja adalah kesadaran seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2016).

Motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi merupakan faktor-faktor penting yang berperan dalam membentuk dan meningkatkan kedisiplinan pegawai. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan menaati ketentuan yang berlaku, kompensasi yang adil dan layak menumbuhkan rasa puas serta tanggung jawab dalam bekerja, sedangkan komitmen organisasi memperkuat loyalitas dan kesediaan pegawai untuk mematuhi aturan organisasi. Sinergi ketiga faktor tersebut akan mendorong pegawai untuk berperilaku disiplin, baik dalam kehadiran, pelaksanaan tugas, maupun terhadap norma dan aturan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan hasil temuan oleh (Qamaruddin *et al.*, 2021) menunjukkan motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Suryaningsih & Winasis, 2025) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hasil penelitian (Ivano & Susanti, 2023), menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Selaras dengan hasil penelitian tersebut, hasil penelitian (Mahardika & Mahayasa,

2022) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

2.1.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016), motivasi adalah perangsang keinginan dan daya gerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung akan melakukan pekerjaan dengan semangat atau kegairahan dalam bekerja. Sehingga hubungan motivasi kerja berdampak positif dalam upaya meningkatkan disiplin kerja. Sedangkan disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, terus menerus dan bekerja sesuai aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2017).

Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif, termasuk kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Pegawai yang memiliki dorongan kerja yang kuat cenderung memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap tanggung jawab atas pekerjaannya dan mampu menyelesaikan tugas secara konsisten dan terarah. Kondisi tersebut membuat pegawai lebih disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja, menaati standar operasional, dan menjaga etika kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai faktor pendorong internal yang mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam menerapkan disiplin kerja secara berkelanjutan di lingkungan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan temuan oleh (Qamaruddin *et al.*, 2021) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya, semakin tinggi motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk mematuhi aturan dan bekerja sesuai dengan ketentuan perusahaan. Selaras dengan penelitian tersebut, hasil penelitian (Rahmat *et al.*, 2024), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

2.1.7.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Disiplin Kerja

Menurut Sedarmayanti (2019), Kompensasi adalah segala sesuatu yang akan diterima pegawai sebagai bentuk balas jasa kerja pegawai. Kompensasi meliputi aspek finansial maupun non finansial serta tunjangan diberikan oleh instansi kepada pegawai. Dengan adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan haknya akan sangat mempengaruhi disiplin kerja. Menurut (Hasibuan, 2016), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi pegawai berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja yang positif. Pegawai yang haknya terpenuhi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi serta menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk menaati peraturan, memanfaatkan waktu kerja dengan efektif, dan menjaga konsistensi dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga sebagai instrumen organisasi dalam mendorong terbentuknya disiplin kerja pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian ini sejalan dengan temuan hasil oleh (Nawiyah *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Selaras dengan temuan tersebut, hasil temuan oleh (Ivano & Susanti, 2023) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Padang. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan disiplin kerja.

2.1.7.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Menurut S. P. Robbins & Judge (2018), komitmen adalah tingkat di mana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Menurut Agustini (2019: 89), Disiplin kerja adalah sikap taat terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan

dalam rangka meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi mencerminkan keterikatan emosial pegawai terhadap organisasi serta kesediaan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang kuat cenderung menunjukkan sikap tanggung jawab dan patuh terhadap aturan dan norma yang berlaku. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk menjaga konsistensi perilaku saat bekerja, termasuk kehadiran dan ketaatan terhadap ketentuan yang telah ditetapkan organisasi, sehingga berimplikasi pada meningkatnya kedisiplinan kerja.

Penelitian ini sejalan dengan temuan hasil oleh (Suryaningsih & Winasis, 2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, hasil temuan oleh (Thein *et al.*, 2021) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Malaka. Artinya, semakin tinggi komitmen yang dimiliki pegawai maka akan lebih termotivasi untuk hadir dalam instansi dan berusaha untuk mencapai tujuan instansi. Bentuk itulah yang dapat meningkatkan disiplin kerja. Jika seseorang tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan bersikap acuh dan merasa tidak memiliki tanggung jawab atas apapun yang berkaitan dengan organisasi tempatnya bekerja (Qamaruddin *et al.*, 2021).

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Timur (Sultoni & Rismawati, 2022)	Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja	Menunjukkan variabel Kompensasi dan Motivasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Menunjukkan Perbedaan tidak menggunakan variabel independen Komitmen Organisasi.
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Suryaningsih & Winasis, 2025)	Motivasi kerja dan Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja	Menunjukkan variabel Motivasi Kerja dan Komitmen sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Menunjukkan Perbedaan tidak menggunakan variabel independen Kompensasi.
3.	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Komitmen terhadap Disiplin Kerja (Studi Kasus pada BMT Sejahtera Trucuk) (Romadhon <i>et al.</i> , 2022)	Kompensasi berpengaruh negatif terhadap Disiplin Kerja, sedangkan Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.	Menunjukkan variabel Kompensasi dan Komitmen sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu terdapat objek penelitian yang berbeda.
4.	Pengaruh Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi berpengaruh	Menunjukkan variabel Komitmen	Perbedaan yang terdapat dalam

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	terhadap Disiplin Kerja (pada Karyawan Kantor X) (Azzahra <i>et al.</i> , 2025)	positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.	Organisasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	penelitian ini yaitu terdapat objek penelitian yang berbeda.
5.	Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) (Qamaruddin <i>et al.</i> , 2021)	Motivasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.	Menunjukkan variabel Motivasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Menunjukkan Perbedaan tidak menggunakan variabel independen Kompensasi.
6.	<i>The Effect of Supervision, Compensation, Character on Work Discipline</i> (Hajiali <i>et al.</i> , 2022)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.	Menunjukkan variabel Kompensasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu terdapat objek penelitian yang berbeda.
7.	<i>Work Discipline Influenced by Work Motivation</i> (Sandry <i>et al.</i> , 2023)	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja.	Menunjukkan variabel Motivasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu terdapat objek penelitian yang berbeda.
8.	<i>The Influence of Organizational Commitment and</i>	Komitmen Organisasi berpengaruh	Menunjukkan variabel komitmen	Objek penelitian berbeda, tidak

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Supervision on Discipline Through Job Satisfaction on Educational Personnel Faculty of Law, Brawijaya University, Malang</i> (Megawati <i>et al.</i> , 2023)	terhadap Disiplin Kerja.	Organisasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening
9.	<i>The Influence Of Work Motivation And Organizational Commitment On Work Discipline With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Department Of Food Security And Agriculture, Binjai City</i> (Mudasir <i>et al.</i> , 2023)	Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja.	Menunjukkan Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai Variabel dependen.	Objek penelitian berbeda, tidak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
10.	<i>The Influence Of Work Motivation, Job Satisfaction And Compensation On Employees' Work Discipline</i> (Fadillah & Santoso, 2025)	Motivasi Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja.	Menunjukkan Motivasi Kerja dan Kompensasi sebagai variabel independen dan Disiplin Kerja sebagai variabel dependen.	Objek penelitian berbeda, tidak menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

2.2 Kerangka Berpikir

Disiplin kerja merupakan indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan tingkat kepatuhan dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai berpengaruh terhadap kelancaran operasional organisasi serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun dari kebijakan yang telah diterapkan oleh organisasi.

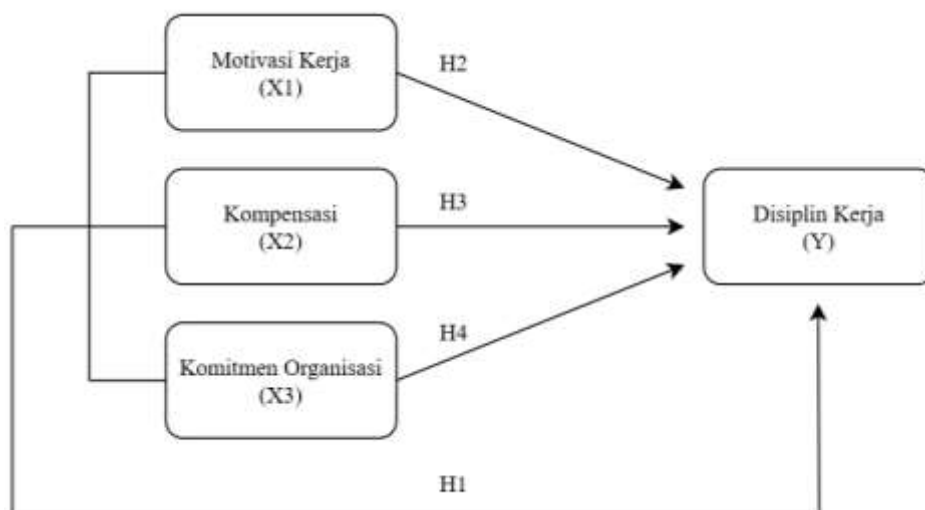
Motivasi kerja merupakan faktor yang berperan sebagai pendorong perilaku pegawai. Menurut Hasibuan (2016), motivasi kerja adalah perangsang keinginan dan daya gerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dalam konteks organisasi sektor publik, motivasi kerja menjadi penting karena berkaitan dengan dorongan pegawai untuk melaksanakan tugas pelayanan secara optimal dan bertanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat, ketekunan dan patuh terhadap aturan, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan disiplin kerja.

Selain motivasi kerja, kompensasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai. Menurut Simamora (2014), kompensasi merupakan seperangkat balas jasa finansial maupun nonfinansial yang diterima pegawai sebagai dari hubungan kepegawaian. Dalam organisasi sektor publik, kompensasi berperan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan pengabdian pegawai. Sistem kompensasi yang adil dan layak dapat menumbuhkan rasa keadilan, kepuasan, serta tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat mendorong kepatuhan terhadap peraturan dan meningkatkan disiplin kerja.

Komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku disiplin pegawai. Menurut S. Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkatan sejauh mana seorang pegawai memihak organisasi dan tujuan-tujuannya serta keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, komitmen organisasi mencerminkan loyalitas pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan sikap tanggung jawab, konsisten dalam bekerja dan taat terhadap aturan. Dengan demikian, pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan disiplin kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi yang saling berkaitan. Motivasi kerja sebagai pendorong untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, kompensasi yang layak dan adil menumbuhkan kepuasan dan rasa keadilan. Bukan hanya itu, komitmen organisasi juga memperkuat loyalitas dan kepatuhan terhadap aturan. Dengan demikian, motivasi kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai, sehingga hubungan antarvariabel tersebut dapat dijelaskan dalam kerangka pemikiran atau paradigma penelitian ini.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih bersifat dugaan sementara. Dikatakan

sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Oleh karena itu, hipotesis bukan hanya sekedar dugaan, tetapi ini adalah pernyataan ilmiah yang dapat di uji dan dibuktikan kebenarannya dengan hasil yang diperoleh melalui proses penelitian ilmiah (Sugiyono, 2019).

Berdasarkan hubungan antar variabel dalam kerangka berpikir tersebut, maka diterapkan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi secara Simultan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja

H3 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja

H4 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Disiplin Kerja