

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan teori

Landasan teori adalah rujukan teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti, sebagai dasar untuk memberi jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis) dan penyusunan instrument penelitian. Teori yang digunakan bukan sekedar pendapat dari pengarang atau pendapat lain, tetapi teori yang benar-benar telah teruji kebenarannya.

##### 2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Henry Simamora (2004), kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Sedangkan menurut Menurut Rivai, Basri (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Suatu kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila terdapat suatu sistem formal yang dapat digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu (Gary Dessler, 2008). Sistem formal untuk mengevaluasi kinerja individu tersebut disebut penilaian kinerja.

Menurut Veithzal Rivai (2005), penilaian kinerja dapat efektif apabila instrumen penilaian kinerja memenuhi syarat-syarat berikut ini:

1. *Reliability*, yaitu ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menyangkut hasil mutu pekerja.
2. *Relevance*, yaitu ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output riil dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
3. *Sensitivity*, yaitu beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti tentang perbedaan kinerja.
4. *Practicality*, yaitu kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pengumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien.

Selain itu, Henry Simamora (2004) mengatakan bahwa standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi, yaitu : menjadi tujuan atau sasaran upaya karyawan, artinya setelah standard terpenuhi, karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kemudian fungsi yang kedua ialah standard kinerja pekerjaan merupakan kriteria-pengukuran keberhasilan sebuah pekerjaan. Kinerja hendaknya mengandung dua komponen penting yaitu kompetensi yang berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya, dan produktivitas kompetensi tersebut di atas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan – kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*) (Moehariono, 2012).

Berdasarkan definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas,

waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Moheriono (2012), kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber - sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai dianggap penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama - sama, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan (Sinambela, 2012). Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai juga dapat dilihat dari bagaimana mereka melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan, serta seberapa baik keahlian mereka dalam mengoperasikan alat - alat pendukung kinerja (Robbins, 2006).

#### **2.1.1.1 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Simamora (2004), dalam upaya meningkatkan kinerja tiap pegawai, diperlukan pendekatan pengembangan supaya tiap pegawai dapat menentukan sasaran - sasaran kinerja, yang nantinya akan berdampak pada pengembangan karier mereka. Menurut Sinambela (2012), terdapat hal - hal yang perlu diperhatikan kaitannya dengan kinerja pegawai. Hal - hal tersebut antara lain:

1. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan Adanya batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan

2. Kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian Dalam pencapaian sasaran kerja yang efektif dan dapat diukur, kinerja berorientasi pada hasil dan dalam batasan waktu tertentu
3. Kemampuan menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan Suatu keadaan dimana organisasi mengkondisikan para pegawai agar dapat menyelesaikan masalah – masalah mereka terkait dengan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.
4. Kesesuaian pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan Dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi individu yang cocok bagi suatu jenis atau tingkat khusus dari pekerjaan dalam lingkup organisasi.

Menurut PP No 53 tahun 2010, pegawai yang memiliki kinerja baik dapat dilihat dari kemampuan tiap pegawai dalam berkomunikasi dengan rekan kerja mereka terkait dalam penyelesaian pekerjaan. Pegawai hendaknya dapat menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik demi kelancaran kinerja. Selain komunikasi dengan sesama pegawai, tiap pegawai juga hendaknya melakukan komunikasi dengan atasan terkait dengan pekerjaan mereka dengan cara segera melapor kepada atasan mereka apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan dan merugikan negara / pemerintah, serta organisasi. Komunikasi dengan pihak luar terutama masyarakat juga hendaknya dapat dilakukan oleh pegawai supaya penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lancar karena hasil kerja pegawai sesuai dengan harapan masyarakat.

Selain itu menurut Robbins (2006), kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat dilihat dari keterampilan mereka mengoperasikan

alat – alat operasional sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

### 2.1.2 Definisi Disiplin Kerja

Gambaran umum memperlihatkan bahwa disiplin merupakan tonggak penopang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (Pemerintahan) maupun sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada pegawai dalam organisasi-organisasi tersebut. Bagi pegawai, disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

Disisi lain, organisasi juga akan memperoleh manfaat dari penerapan kebijakan disiplin. Tanpa adanya disiplin dan ancaman tindakan disiplin, efektifitas organisasi akan menjadi sangat terbatas. Hal ini dikemukakan oleh Mondy (2008) sebagai berikut: Hasil dari suatu organisasi adalah berasal dari pengembangan dan penerapan kebijakan disiplin yang efektif. Tanpa adanya disiplin yang baik, maka efektivitas organisasi menjadi terbatas. Selanjutnya, mereka mengatakan bahwa tindakan disiplin yang efektif akan mendorong individu untuk meningkatkan kinerja yang menguntungkan individu tersebut dan tentunya juga organisasi.

Menurut Henry Simamora (2004) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Pelanggaran peraturan yang dilakukan oleh karyawan menuntut adanya tindakan disipliner, artinya hukuman akan diberikan kepada karyawan apabila mereka gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi.

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan yang berlaku (Henry Simamora, 2004). Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara pegawai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu di jatuhkan kepada pihak yang melanggar. Di dalam seluruh aspek kehidupan, dimanapun kita berada, dibutuhkan peraturan dan tata tertib yang mengatur dan membatasi setiap gerak dan perilaku. Peraturan-peraturan tersebut tidak ada artinya jika tidak ada komitmen dan sanksi bagi pelanggarnya.

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, karena hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri, karena dengan disiplin ini sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya di pekerjaan, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Disiplin di lingkungan kerja sangat dibutuhkan, karena akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, pegawai dengan disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna baik bagi organisasi maupun pegawai itu sendiri. Selain itu, harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dimengerti, adil bagi seluruh karyawan dan pimpinan. Disiplin pegawai dalam manajemen sumberdaya 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. Menurut Mangkunegara (2008) dikatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan korektif.

a. *Pendisiplinan Preventif.*

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

b. *Pendisiplinan Korektif.*

Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu. Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya kerasnya pelanggaran.

Berdasarkan pendapat Henry Simamora (2004) dan Hasibuan (2010) dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan

ketetapan perusahaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu kesediaan seseorang untuk mematuhi dan menaati peraturan-peraturan dan keputusan-keputusan yang berlaku baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan menaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaikmungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.1. Bentuk-Bentuk Disiplin**

Menurut Rivai (2004:444), terdapat empat (4) perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin Retributif

Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perspektif Hak-Hak Individu

Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

#### 4. Perspektif Utilitarian

Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

#### 2.1.2.2. Kedisiplinan Karyawan

Kedisiplinan karyawan adalah sifat seseorang yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007).

Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan, semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan. Kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari beragam komponen berikut (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007):

- a. Kedisiplinan sebagai suatu aspek budaya perusahaan/organisasi.
- b. Kedisiplinan terkait dengan kemungkinan terjadinya penyimpangan atau masalah kinerja perusahaan.
- c. Timbul karena kesadaran diri karyawan atau dapat juga karena dengan paksaan.
- d. Motif keinginan karyawan untuk diakui sebagai seorang yang baik atau karyawan teladan.
- e. Tidak semua karyawan memiliki derajat kedisiplinan seratus persen, ada pengaruh faktor-faktor intern dan ekstern.
- f. Kedisiplinan karyawan tidak selalu terkait dengan produktivitas kerjanya, artinya kedisiplinan harus dibarengi dengan kecerdasan.

- g. Terkait dengan tindakan perusahaan berupa konsekuensi pemberian imbalan/penghargaan atau hukuman kepada karyawan.
- h. Kedisiplinan karyawan berkaitan dengan peluang karirnya.
- i. Dalam kenyataannya, tidak saja ada para karyawan yang tidak disiplin, tetapi juga hal yang sama terjadi pada manajer. Satu hal juga yang perlu diperhatikan adalah bentuk kedisiplinan, khususnya yang bersifat hukuman fisik.

Hal ini tidak otomatis berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Bisa jadi seseorang memiliki kedisiplinan tinggi, tetapi produktivitasnya relatif tidak tinggi karena tidak memiliki kecerdasan yang memadai. Jadi, kedisiplinan lebih ditempatkan dalam memenuhi aturan kerja perusahaan saja.

### 2.1.2.3 Aspek-aspek Disiplin

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah

pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Lebih jauh, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki. (Tohardi, 2002).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan pegawai, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada pegawai (Siagian dalam Sutrisno, 2010). Menurut Sutrisno (2010), karakteristik disiplin pegawai yang baik akan tercermin pada sikap pegawai meliputi sebagai berikut:

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

#### **2.1.2.4 Hubungan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja

harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 2.1.3 Definisi Motivasi

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2003). Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri seseorang, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi (Fuad Mas'ud, 2002). Menurut Robbins (2012) motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Suasana batin

itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan (Hadari Nawawi, 2005).

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau goal-directed behaviour (Kreitner dan Kinicki, 2001). Menurut Adella Hotyda Siregar (2007) bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan keinginan bagi seseorang atau pekerja, baik yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar untuk melaksanakan pekerjaan atau kegiatan dengan rasa tanggung jawab guna mencapai tujuan yang diinginkan. Supardi dan Anwar (2004) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu yang tampak.

Berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas, motivasi merupakan faktor pendorong yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, orang – orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak. Perusahaan atau organisasi bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika tidak mau bekerja dengan giat.

Ada beberapa tujuan yang diperoleh dari pemberian motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2003), yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan disiplin karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

Menurut Hasibuan (2003) ada dua jenis motivasi, yaitu:

1. Motivasi positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik – baik saja.
2. Motivasi negative, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu oendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Tingkat motivasi antara individu yang satu dengan yang lain beraneka ragam maupun dalam diri seorang individu pada waktu yang berlainan. Mungkin

dapat dikatakan teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow. Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hierarki kebutuhan, yaitu: (Hasibuan, 2003)

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. Aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.



### 2.1.3.1 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Teori Dua Faktor *Herzberg*

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg tiba pada suatu keyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

##### a. *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

##### b. *Satisfier Factor*

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktorfaktor hygiene yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan,

upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

## 2. Tiga Jenis Motivasi David McClelland (2008)

### a. Kebutuhan Akan Prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relative tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

### b. Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi kebutuhan, kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Model motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

### 3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihhot Tua E.H., 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

#### 2.1.3.2 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan rangsangan dari luar dalam bentuk benda atau bukan benda yang dapat menumbuhkan dorongan pada orang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut. Motivasi seseorang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan

hidupnya. Seseorang akan merasakan kekhawatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Menurut Robbins (2002) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Abdul Hakim (2006) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Baharuddin Latief (2012) mengemukakan dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari 31 pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

#### **2.1.4 Definisi Kompensasi**

Kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Gary Dessler, 2009) Menurutnya, terdapat dua komponen utama kompensasi yaitu pembayaran langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran tidak langsung (tunjangan).

Pada dasarnya, terdapat dua cara untuk melakukan pembayaran langsung kepada karyawan yaitu pembayaran berdasarkan pada waktu atau pada kinerja. Penggajian berdasarkan waktu contohnya adalah pemberian gaji berdasarkan jam, harian, maupun bulanan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Sedangkan penggajian berdasarkan kinerja contohnya ialah pembayaran sesuai dengan hasil kerja atau dengan kata lain perusahaan mencoba mengaitkan antara besarnya kompensasi yang diperoleh dengan jumlah produksi yang dihasilkan oleh pekerja. Apabila tiap unit pekerjaan yang dihasilkan oleh pekerja melebihi standar, maka pekerja tersebut diberikan insentif. Berdasarkan hal – hal tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa suatu cara maupun kebijakan terkait kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawan kaitannya dengan kinerja mereka disebut sistem kompensasi. Dalam sistem kompensasi tersebut, perusahaan dituntut untuk menetapkan besarnya kompensasi yang diterima seadil – adilnya kepada karyawan demi kesejahteraan para karyawan itu sendiri ( Gary Dessler, 2009).

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu, ketika sistem kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan dilakukan berdasarkan jangkauan, kedalaman, dan jenis keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, tingkat kompetensi karyawan pun akan meningkat (Gary Dessler, 2009). Hal initentunya akan menguntungkan perusahaan karena para

karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki hingga nantinya dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik.

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Dalam usaha mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, organisasi melakukan pencapaian itu dengan cara memenuhi kebutuhan – kebutuhan pegawai.

Sudarmanto (2009), menjelaskan bahwa Sistem Kompensasi idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan baik berupa financial ataupun nonfinansial, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut. Selain itu, Henry Simamora (2004) menyebutkan bahwa setelah organisasi mengangkat karyawan baru, sistem kompensasi seyogyanya tidak merintangi upaya untuk mempertahankan karyawan yang produktif. Kompensasi yang tidak memadai menjadi penyebab yang paling sering dari putaran karyawan. Selanjutnya ia menyebutkan bahwa dalam upaya mempertahankan karyawan yang kompeten, manajer sumber daya manusia haruslah memastikan adanya kewajaran dalam pemberian kompensasi dalam organisasi.

#### **2.1.4.1 Tujuan Sistem Kompensasi**

Menurut Henry Simamora (2004), tiap organisasi memiliki tujuan dalam merancang sistem kompensasi. Tujuan setiap organisasi dalam merancang sebuah sistem kompensasi haruslah untuk mengikat dan mempertahankan karyawan –

karyawan yang cakap. Selain itu, system kompensasi hendaknya dapat memotivasi para karyawan dan sesuai dengan peraturan hukum.

#### **2.1.4.2 Indikator – Indikator Sistem Kompensasi**

Menurut Henry Simamora (2004), sistem kompensasi yang efektif membutuhkan suatu keseimbangan antara gaji dan tunjangan. Gaji meliputi upah, bonus, insentif, dan pembagian laba yang diterima karyawan. Sedangkan tunjangan meliputi semua unsur bukan gaji asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan, dan layanan karyawan lainnya. Sedangkan menurut PP No 7 tahun 1977, para PNS yang diangkat dalam satu pangkat pemerintahan menurut PP tersebut diberikan gaji pokok berdasarkan golongan ruang yang ditetapkan. Selain gaji pokok, PNS juga diberikan tunjangan keluarga dan tunjangan jabatan. Adapun indikator – indicator sistem kompensasi yang dijelaskan oleh Henry Simamora (2004) yaitu: Pemahaman pegawai terhadap sistem penggajian Karyawan-karyawan yang berbeda melekatkan tingkat yang berbeda atas arti penting gaji, dan memiliki preferensi yang berbeda mengenai jumlah, jenis, dan saat gaji diterima.

#### **2.1.4.3 Jenis-jenis Kompensasi**

Menurut Gary Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

3. Ganjaran non finansial (non financial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

#### 2.1.4.4 Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.
6. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting untuk diungkapkan karena sebagai landasan informasi dan bahan acuan penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu mengenai Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada table 2.1 berikut:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

NO	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ririvega Kasenda (2013)	Kompensasi dan Motivasi pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Variabel Independen: Kompensasi (X1), Motivasi (X2) Variabel Dependen: Kinerja karyawan (Y)	Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan motivasi berpengaruh secara bersama dengan kinerja karyawan.

2	Hepiana Patmarina dan Nuria Erisna (2012)	Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh produktivitas kerja perusahaan CV. Laut Selatan Jaya Di Bandar Lampung	Independen: Disiplin kerja (X1), Dimediasi (X2), Dependen: Kinerja (Y1)	Disiplin kerja karya-wan yang dilaksanakan CV. Laut Selatan Jaya dalam kategori sedang berdasarkan jawaban responden sebanyak 48,15%, produktivitas kerja karyawan dalam katagori sedang berdasarkan jawaban responden sebanyak 38,89%, dan kinerja perusahaan juga dalam katagori sedang berdasarkan jawaban responden sebanyak 42,69%.
3	Iga Mawarni Marpaung Djamhur Hamid Mohamm	Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan	Independen: Motivasi (X1), Disiplin kerja (X2), Dependen: Kinerja Karyawan (Y1)	Perusahaan pada tempat penelitian yaitu rumah sakit Reksa Waluya Mojokerto lebih diharapkan untuk meningkatkan perhatian terhadap

	ad Iqbal (2014)	rumah sakit rekse waluya mojokerto)		motivasi, disiplin kerja, serta kinerja para karyawan. Dimana motivasi dan disiplin kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4	Catherine Purnama dan Sesilya Kempa (2016)	Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Independen : Kompensasi (X1), Disiplin kerja (X2), Dependen: Kinerja karyawan (Y1)	Kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dimana hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara partial antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5	Alfian Amidhan Akbar (2015)	Pengaruh kompensasi, motivasi, disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan Cv. Cemara Production Surabaya	Independen: Kompensasi (X1), Motivasi (X2), Disiplin kerja (X3) Dependen:	Keterbatasan utama yang terdapat dalam penelitian ini adalah Penelitian difokuskan pada pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

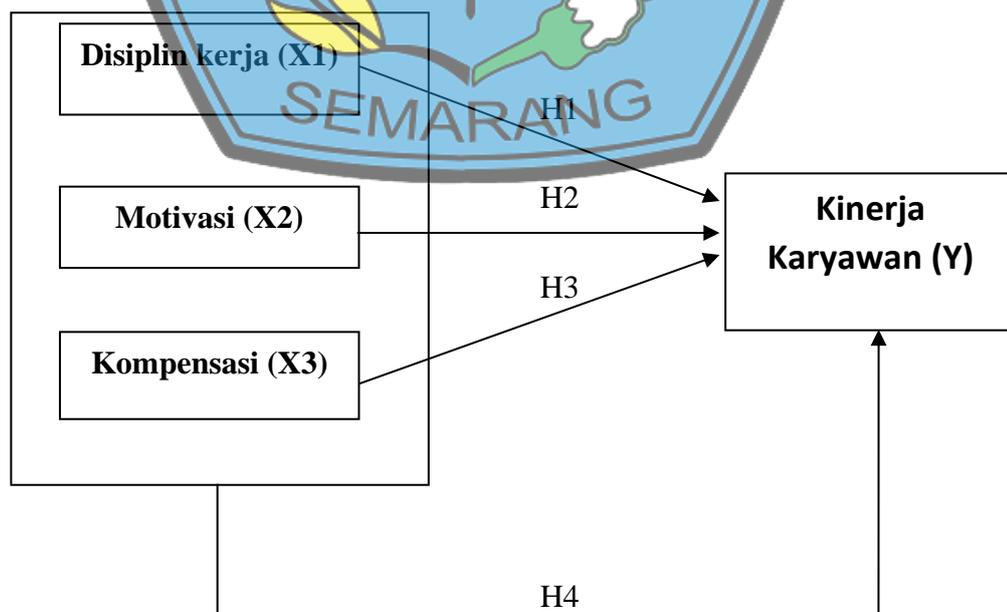
			Kinerja karyawan (Y1)	
6	Yanti Komala Sari (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Patra Komala Dumai.	Independen: Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin kerja (X3), Dependen: Kinerja karyawan (Y1)	Dari aspek motivasi kerja karyawan, perusahaan hendaknya dapat melakukan upaya dengan meningkatkan kemampuan dan kemauan dari para karyawan dalam bekerja. Upaya ini dapat dilakukan dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan terutama berkaitan dengan pelatihan motivasi.
7	Ivonne A. S. Sajangbat i (2013)	Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Bitung	Independen: Motivasi (X1), Disiplin (X2), Kepuasan (X3), Dependen: Kinerja pegawai (Y1)	Motivasi, Disiplin dan Kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang Bitung. Dengan sendirinya akan meningkatkan disiplin serta kepuas dan

				senantiasa akan tercipta dan dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Rocky Potale Yantje Uhing (2015)	Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado	Independen: Kompensasi (X1), Stress kerja (X2), Dependen: Kepuasan kerja karyawan (Y1)	1. Kompensasi dan Stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sulut cabang Utama. 2. Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sulut cabang Utama. 3. Stres kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sulut cabang Utama.
9	Yuli Suwati (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja	Independen: Kompensasi (X1),	Variabel kompensasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

		Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda	Motivasi kerja (X2), Dependen: Kinerja karyawan (Y1)	terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda (Y), sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan.
10	Harry Murti Veronika Agustini Srimulya ni (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun	Independen: Motivasi (X1), Kepuasan kerja (X2), Dependen: Kinerja pegawai (Y1)	1) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 4) Kepuasan kerja merupakan variabel pemediasi antara motivasi dengan kinerja pegawai.

### 2.3 Kerangka pemikiran

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2003) adalah: “sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. Setiap organisasi perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Produktivitas kerja yang tinggi merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan itu tergantung dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu. Perusahaan yang produktif adalah perusahaan yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Meningkatkan produktivitas melalui orang berarti menciptakan iklim kebersamaan dan komitmen dalam perusahaan.



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Yang di Kembangkan**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran maka hipotesis dapat disimpulkan, yaitu:

Teori dan kerangka pemikiran maka hipotesis dapat disimpulkan, yaitu:

H1: Disiplin Kerja berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

H2: Motivasi berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

H3: Kompensasi berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

H4: Disiplin Kerja dan Kompensasi berpengaruh positif kepada kinerja karyawan.

