

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini, peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah peneliti jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai kompensasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan loyalitas kerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan harus mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk memperkerjakan, mempertahankan dan memanfaatkan karyawan dengan agar berfungsi dengan produktif untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dikelola secara profesional untuk menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan ini adalah kunci utama untuk pengembangan perusahaan yang efisien dan alami.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang menitikberatkan pada peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro dan Daryanto, 2020: 31).

Manajemen sumber daya manusia merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan–tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2018: 201). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi–segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (Rivai, 2021: 313).

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni, yang memiliki proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat digunakan dan dimanfaatkan dengan baik, sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah untuk mengatur. Tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan dari organisasi, karyawan, dan masyarakat.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Fungsi manajemen terdapat dua fungsi manjerial MSDM dan fungsi operasional MSDM (Rivai, 2021: 315-319) sebagai berikut.

1. Fungsi Manajerial MSDM

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional MSDM

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang terdiri dari:

- 1) Perencanaan sumber daya manusia.
- 2) Analisa jabatan.
- 3) Penarikan pegawai.
- 4) Penempatan kerja.
- 5) Orientasi kerja.

b. *Pengembangan (Development)*

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari:

- 1) Pendidikan dan pelatihan (*training and development*).
- 2) Pengembangan karir.
- 3) Penilaian prestasi kerja.
- 4) Sikap.

c. *Pemberian Kompensasi (Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari:

- 1) Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif.
- 2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan atau kesejahteraan (*service*).

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan karyawan.
- 2) Motivasi kerja.
- 3) Keputusan kerja.
- 4) Disiplin kerja.
- 5) Prestasi kerja.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyallitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup sebagai berikut:

- 1) Komunikasi kerja.
- 2) Kesejahteraan dan keselamatan kerja.
- 3) Pengendalian konflik kerja.
- 4) Konseling kerja.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Work Termination*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan dari perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi manajemen ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut.

2.1.2 Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung memengaruhi tinggi rendahnya loyalitas kerja karyawan. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar disiplin kerja para karyawan dapat dipertahankan dan kepuasan kerja serta loyalitas kerja karyawan diharapkan akan terus meningkat.

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap semangat kerja dan moral tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul karyawan. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi kompensasi.

Kompensasi adalah jumlah dari semua hadiah yang diberikan organisasi kepada Pegawai sebagai imbalan atas jasa-jasa mereka (Sinambela, 2016: 220). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2019: 119). Pembentukan sistem kompensasi yang

efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat.

Kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding (Mangkunegara, 2019: 83). Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penginsentifan dari pelayanan mereka. Kompensasi adalah mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada pegawai (Daft, 2019: 536).

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima Pegawai sebagai bentuk balas jasa kerja pegawai (Sedarmayanti, 2019: 263). Kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penginsentifan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi (Enny, 2019: 37). Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penginsentifan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat peneliti definisikan bahwa kompensasi adalah suatu hal dalam berbagai bentuk seperti uang, hadiah, dan reward atau penginsentifan yang telah disediakan dan diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa-jasa dan kerja keras karyawan.

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi dibagi menjadi dua macam (Hasibuan, 2019:118) yaitu: Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif; Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee*

welfare atau kesejahteraan pegawai).

1. Kompensasi Finansial:

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsi adil dalam pemberian kompensasi

2. Kompensasi non Finansial:

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua Pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

Menurut Sofyandi (2013:160) berpendapat bahwa kompensasi tidak selalu berbentuk uang tetapi dapat juga berupa barang. Kompensasi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Contoh: upah/gaji, insentif/bonus.

2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contoh: fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan, tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan.

2.1.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa), antara lain (Hasibuan, 2019: 120) sebagai berikut.

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi

pegawainya.

e. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komplementatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan Pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada pegawai oleh perusahaan sebagai atau balas jasa atas kontribusi mereka kepada perusahaan atau organisasi. Dengan adanya kompensasi maka Pegawai akan merasa puas dengan yang telah mereka kerjakan. Jika dalam suatu perusahaan atau organisasi tidak ada kompensasi maka perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan berjalan dengan semestinya.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang

memengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi dan pribadi pegawai yang bersangkutan.

1. Faktor *Intern* Organisasi

a) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh Pegawai. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/ perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b) Serikat Pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat memengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2. Faktor Pribadi Pegawai

a) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan Pegawai pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompasai yang berbeda. Pemberian kompesasi ini dimaksud

untuk meningkatkan produktivitas kerja Pegawai

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penginsentifan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu Pegawai untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab

yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan.

2.1.2.5 Indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi (Hasibuan, 2019: 119) yaitu:

1. Gaji

Gaji merupakan bentuk pembayaran tetap yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Besaran gaji biasanya ditentukan berdasarkan posisi, pengalaman, dan keterampilan. Gaji yang kompetitif penting untuk menarik dan mempertahankan talenta berkualitas dalam organisasi.

2. Bonus

Bonus adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok, sering kali sebagai penghargaan atas kinerja yang baik atau pencapaian tertentu. Bonus dapat bersifat tahunan, triwulanan, atau berdasarkan proyek tertentu. Ini berfungsi sebagai motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

3. Insentif

Insentif adalah imbalan yang diberikan untuk mendorong karyawan agar mencapai target atau tujuan tertentu, baik secara individu maupun tim. Insentif dapat berbentuk uang tunai, hadiah, atau bentuk penghargaan lainnya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan persaingan yang sehat di antara karyawan.

4. Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor mencakup berbagai sarana dan prasarana yang disediakan

perusahaan untuk mendukung kenyamanan dan efisiensi kerja karyawan. Contohnya termasuk ruang kerja yang nyaman, peralatan yang memadai, serta lingkungan kerja yang baik. Fasilitas yang memadai dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

5. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan hari raya adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan menjelang hari raya keagamaan tertentu, seperti Lebaran atau Natal. Tunjangan ini bertujuan untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan finansial selama periode perayaan. Ini juga menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan.

6. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan mencakup berbagai bentuk perlindungan kesehatan yang diberikan kepada karyawan, seperti asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan berkala, atau fasilitas kesehatan lainnya. Tunjangan ini penting untuk memastikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan, serta mengurangi beban biaya kesehatan bagi mereka.

Indikator-indikator tersebut merupakan bagian penting dari sistem kompensasi yang dapat memengaruhi motivasi, kinerja, loyalitas kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila pegawai tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin kerja

Disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku (Sutrisno, 2019: 79). Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan, badan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya (Hasibuan, 2019: 93).

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Afandi, 2018: 12).

Berdasarkan pengertian menurut para ahli, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesadaran atau kepatuhan seseorang untuk menaati semua peraturan yang ada dalam sebuah perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin dapat dipengaruhi oleh segala hal yang berkaitan dengan kepatuhan Pegawai terhadap peraturan yang berlaku di suatu perusahaan karena ketidakdisiplinan yang seharusnya diperhatikan oleh para atasan. Faktor-faktor

yang memengaruhi disiplin kerja (Singodimedjo dalam Sutrisno, 2019: 89) adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Para Pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

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

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua Pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya bejianji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan Pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para Pegawai.

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang Pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- a. Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para Pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan Pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Berdasarkan penjelasan menurut ahli bahwa faktor faktor yang memengaruhi disiplin sangat berkaitan erat dengan sikap pemimpin terhadap pegawai bawahannya itu sendiri.

2.1.3.3 Indikator-indikator Disiplin kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan Pegawai suatu organisasi. Disiplin kerja dibagi dalam beberapa indikator (Singodimejo dalam Sutrisno, 2019: 94), yaitu:

1. Jam masuk kerja.

Jam masuk kerja menunjukkan ketepatan waktu karyawan dalam memulai

pekerjaan sesuai jadwal yang ditetapkan perusahaan atau instansi. Ketepatan waktu ini mencerminkan komitmen dan kedisiplinan karyawan terhadap peraturan organisasi. Karyawan yang disiplin cenderung menghargai waktu dan menunjukkan kesiapan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

2. Jam pulang.

Jam pulang adalah waktu di mana karyawan menyelesaikan pekerjaannya dan diperbolehkan meninggalkan kantor. Mengikuti jam pulang sesuai aturan menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan tepat waktu tanpa terburu-buru atau memperlambat pekerjaan. Kedisiplinan dalam jam pulang juga mencerminkan penghormatan karyawan terhadap aturan perusahaan.

3. Jam istirahat yang tepat waktu.

Karyawan diharapkan untuk menggunakan waktu istirahat sesuai dengan ketentuan perusahaan tanpa memperpanjang atau memperpendek waktu istirahat yang telah ditetapkan. Disiplin dalam mematuhi waktu istirahat ini membantu menjaga efektivitas dan kelancaran alur kerja, serta menciptakan kesetaraan di antara karyawan.

4. Peraturan dasar tentang cara berpakaian.

Cara berpakaian di tempat kerja menunjukkan profesionalisme dan identitas karyawan sebagai bagian dari organisasi. Berpakaian sesuai aturan yang ditetapkan perusahaan mencerminkan kedisiplinan karyawan dalam menjaga penampilan serta menghargai budaya dan citra organisasi.

5. Bertingkah laku dalam pekerjaan.

Tingkah laku yang sesuai di tempat kerja menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja dengan penuh etika dan mengikuti norma yang berlaku. Disiplin

dalam tingkah laku mencakup sopan santun, sikap saling menghormati, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan baik dalam tim. Ini mencerminkan karakter profesional dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif.

6. Tanggung jawab dalam pekerjaan.

Tanggung jawab mencakup kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diamanahkan. Disiplin dalam tanggung jawab ini menunjukkan integritas karyawan serta keseriusannya dalam memberikan hasil yang terbaik. Karyawan yang bertanggung jawab cenderung menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berkualitas.

7. Cara berhubungan dengan unit kerja lain.

Hubungan yang baik antara unit kerja atau departemen menunjukkan kedisiplinan karyawan dalam menjaga komunikasi yang efektif dan efisien dengan rekan kerja dari unit lain. Kemampuan berinteraksi dengan unit lain secara profesional dan harmonis mencerminkan kedisiplinan dalam menjalin kerja sama serta mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Indikator-indikator di atas menyoroti berbagai aspek penting dari disiplin kerja yang berkontribusi pada efisiensi, produktivitas, dan kualitas kinerja di dalam organisasi. Kedisiplinan karyawan yang konsisten dalam memenuhi indikator-indikator ini akan menciptakan lingkungan kerja yang teratur, harmonis, dan produktif.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Pegawai yang menyukai pekerjaannya adalah salah satu wujud nyata kepuasan kerja. Maka dari itu tingkat

kepuasan kerja perlu diperhatikan agar Pegawai lebih tanggap terhadap pekerjaan atau tugas yang diberikan. Setiap Pegawai akan merasakan kepuasan yang berbeda-beda, biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Wibowo, 2019: 170). Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2019: 202). Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja (*job statisfaction*) yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik – karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2018: 46). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan Pegawai yang menikmati pekerjaan sehingga memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan

suasana lingkungan kerja yang baik (Afandi, 2018: 74). Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan lebih menikmati pekerjaan dan lebih mementingkan pekerjaan dibandingkan balas jasa.

Dari pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebabkan oleh beberapa faktor, sikap tersebut merupakan respon dari apa yang menjadi harapan dan apa yang didapatkan dari tempat mereka bekerja.

2.1.4.2 Faktor – faktor yang Memengaruhi kepuasan kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja Pegawai. Faktor - faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada Pegawai tergantung pada pribadi masing-masing Pegawai. Berikut faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (Sutrisno, 2019: 80), yaitu:

1. Faktor Psikologis Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan Pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor Sosial Merupakan faktor yang berhubungan interaksi sosial antar Pegawai maupun dengan atasan.
3. Faktor Fisik Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik Pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan kerja, kondisi kesehatan Pegawai, dan sebagainya.
4. Faktor Finansial Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan Pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan seperti kenaikan pangkat

atau promosi dan sebagainya.

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang Pegawai akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang di kehendaki Pegawai, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus diperoleh, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus diperoleh, maka akan terjadi ketidakpuasan Pegawai terhadap pekerjaan mereka. Semakin besar perbedaan nya akan semakin besar pula ketidakpuasan Pegawai.

Faktor – faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (Hasibuan, 2019: 203) yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak.

Karyawan cenderung merasa puas ketika mereka menerima imbalan atau balas jasa yang sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka. Gaji, tunjangan, bonus, dan kompensasi lainnya yang adil dan layak sangat memengaruhi kepuasan kerja. Jika karyawan merasa balas jasa yang diterima sebanding dengan usaha mereka, maka mereka cenderung memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya.

2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.

Karyawan yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kompetensinya biasanya akan lebih puas dalam bekerja. Penempatan yang tepat memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan keterampilan mereka, merasa lebih berharga, dan memiliki kinerja yang lebih baik. Ketidaksesuaian

antara pekerjaan dan keahlian dapat menurunkan motivasi dan kepuasan kerja.

3. Berat ringannya pekerjaan.

Tingkat kesulitan atau kompleksitas pekerjaan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pekerjaan yang terlalu berat atau terlalu ringan dapat menyebabkan ketidakpuasan. Pekerjaan yang menantang, tetapi masih dalam batas kemampuan, biasanya lebih memuaskan karena memberi kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.

Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk hubungan antar karyawan yang baik, suasana yang nyaman, dan kondisi fisik tempat kerja yang mendukung, akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa nyaman di tempat kerja cenderung lebih produktif dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Ketersediaan peralatan dan fasilitas yang memadai sangat penting untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efisien. Karyawan merasa lebih puas ketika perusahaan menyediakan peralatan yang lengkap dan berfungsi baik, sehingga pekerjaan bisa dilakukan dengan lebih mudah dan efektif.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Sikap dan gaya kepemimpinan pimpinan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang suportif, bijaksana, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan

kerja. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter atau kurang perhatian terhadap karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja.

7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Pekerjaan yang monoton, atau tidak ada variasi dalam tugas, dapat membuat karyawan merasa jenuh dan bosan, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang memiliki variasi atau tantangan yang berbeda dapat meningkatkan minat karyawan, sehingga mereka merasa lebih puas dan termotivasi untuk bekerja.

Faktor-faktor tersebut memberikan pandangan tentang elemen-elemen yang dapat memengaruhi perasaan kepuasan karyawan di tempat kerja. Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan (Robbins dan Judge, 2018: 121) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk Pegawai.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima Pegawai menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual

dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

4. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada Pegawai, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada Pegawai. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi pekerjaan Pegawai.
5. Rekan kerja (*co-worker*), yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat Pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong Pegawai untuk bersemangat dalam bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat lima indikator dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, rekan kerja, supervisi, dan promosi.

2.1.5 Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja adalah sikap karyawan yang menunjukkan komitmen, dedikasi, dan kesetiaan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Loyalitas karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan. Karyawan yang loyal akan membuat perusahaan tidak perlu mengeluarkan banyak biaya untuk merekrut karyawan baru.

2.1.5.1 Pengertian Loyalitas Kerja

Loyalitas pegawai adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan

pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab (Akila, 2020: 102).

Loyalitas pegawai merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Dessler, 2017: 12). Loyalitas dapat diartikan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau di tujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik (Rasimin, 2018: 41).

Loyalitas yang maksudkan adalah suatu sikap yang harus dimiliki setiap individu seperti tekad yang kuat, mau menaati dan melaksanakan bahkan mau mengamalkan sesuatu dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran yang utuh (Saydam, 2016: 385). Tekad dan kesungguhan bisa dibuktikan dari sikap atau tingkah laku individu dalam kehidupan sehari-hari.

Loyalitas merupakan suatu sikap yang muncul akibat dari keinginan untuk setia kepada pekerjaannya, atasan atau kelompok maupun tempat kerja yang membuat seorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain (Jusuf, 2015: 5).

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa loyalitas merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan instansi dapat tercapai.

2.1.5.2 Tujuan Loyalitas Kerja

Ketidak pedulian perusahaan terhadap kesejahteraan pegawai dapat menyebabkan kehilangan pegawai-pegawai yang unggul. Tujuan loyalitas adalah agar pegawai menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati tertulis

atau tidak tertulis dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab (Masharyono et al., 2017: 68). Hal ini dibuktikan dengan sikap dan perbuatan dalam melaksanakan tugas.

1. Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang, dalam konteks sikap setia kepada instansi, ketidakjujuran dip perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya kepada perusahaan, tetapi pemilik, direksi, pegawai, keluarga, masyarakat, supplier. Pada akhirnya negarapun akan dirugikan.

2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberikan pengertian agar pegawai mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat didalamnya merupakan anggota-anggotanya. Pegawai diharapkan lebih mudah menumbuhkan rasa memiliki perusahaan dengan Bersama-sama berusaha menjaga divisinya masing-masing. Bentuk kongkritnya adalah dengan menjaga dan merawat asset perusahaan seperti merawat asset pribadi.

3. Mengerti kesulitan perusahaan

Hal ini sepertinya sulit dilakukan sebab mengerjakan yang sudah ada dalam job description saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka Panjang memberikan keuntungan yang besar terhadap individu pegawai itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut, tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakekatnya terbaik untuk pegawai dan yang terbaik untuk pegawai belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan bijak yang dilakukan oleh pegawai dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah saling bahu membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan lain.

5. Menjaga dan meninggikan citra perusahaan

Kewajiban setiap pegawai menjaga citra positif perusahaan. Logikanya jika citra perusahaan positif maka citra setiap pribadi pegawai yang ada didalamnya juga ikut terlihat positif.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Loyalitas Kerja

Loyalitas pegawai dalam bekerja di instansi akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi loyalitas (Ardiansyah, 2017: 209-211) antara lain:

1. Sistem kompensasi yang kurang menjamin ketenaga kerjaan.

Sistem kompensasi yang tidak menjamin kesejahteraan atau stabilitas ketenagakerjaan dapat mengurangi loyalitas pegawai. Ketika pegawai merasa kompensasi yang diterima tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka atau tidak sebanding dengan usaha yang diberikan, motivasi untuk bertahan di perusahaan akan berkurang. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif sangat penting untuk membangun loyalitas.

2. Waktu kerja yang kurang fleksibel

Waktu kerja yang kaku atau tidak fleksibel sering kali membuat pegawai merasa kesulitan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Fleksibilitas dalam waktu kerja dapat membantu pegawai mengatur waktu mereka dengan lebih baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kenyamanan dan loyalitas terhadap perusahaan.

3. Rendahnya motivasi kerja pegawai

Motivasi kerja yang rendah, baik karena kurangnya insentif maupun kurangnya pengakuan atas kontribusi pegawai, dapat memengaruhi loyalitas. Motivasi kerja yang tinggi biasanya dihasilkan dari lingkungan yang memberikan apresiasi, penghargaan, dan insentif yang cukup untuk pegawai, yang membuat mereka merasa dihargai dan mau berkontribusi dalam jangka panjang.

4. Struktur yang kurang jelas.

Struktur organisasi yang tidak jelas membuat tugas dan tanggung jawab pegawai menjadi kabur. Ketidakjelasan ini dapat menimbulkan kebingungan dan rasa tidak puas dalam bekerja, sehingga menurunkan loyalitas. Struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas yang tepat memungkinkan pegawai bekerja lebih efektif dan merasa memiliki peran yang berarti.

5. Rancangan pekerjaan kurang baik.

Rancangan pekerjaan yang tidak menantang atau kurang bervariasi dapat membuat pegawai merasa jenuh dan kehilangan minat untuk berkembang di dalam instansi. Pekerjaan yang dirancang dengan baik, yang memberi kesempatan untuk berkembang dan menghadapi tantangan baru, dapat

meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pegawai.

6. Rendahnya kualitas manajemen.

Manajemen yang berkualitas rendah, khususnya dalam hal kepemimpinan yang tidak efektif, dapat menyebabkan pegawai merasa tidak termotivasi dan kurang terarah dalam pekerjaannya. Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan dan dukungan yang memadai dapat menurunkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap instansi.

7. Rendahnya kemampuan kerja kerja atasan.

Atasan yang kurang kompeten dalam mendukung dan memimpin tim dapat memengaruhi keberhasilan kerja sama tim. Ketika atasan tidak memiliki keterampilan untuk membimbing, memotivasi, dan bekerja sama, pegawai merasa kurang dihargai dan tidak termotivasi untuk bekerja secara maksimal, yang mengurangi loyalitas.

8. Kurang terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir.

Kesempatan karir yang terbatas membuat pegawai merasa terjebak dalam posisi yang tidak memungkinkan mereka untuk berkembang atau naik pangkat. Kesempatan untuk mengembangkan karir penting bagi pegawai yang ingin mencapai tujuan jangka panjang. Kurangnya kesempatan ini akan membuat pegawai cenderung mencari peluang di tempat lain yang menawarkan prospek karir lebih baik.

Faktor-faktor di atas menunjukkan bahwa loyalitas kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek yang berkaitan dengan kesejahteraan, pengakuan, serta peluang pengembangan di lingkungan kerja. Memperbaiki faktor-faktor ini akan

meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada keberhasilan dan stabilitas organisasi.

2.1.5.4 Indikator Loyalitas Kerja

Indikator-indikator loyalitas kerja yang terdapat pada individu yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan pegawai (Soegandhi, 2020 :3-5) sebagai berikut:

1. Taat pada peraturan

Peraturan yang diterapkan untuk memperlancar dan harus ditaati dan dilaksanakan dengan baik, maka akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan instansi baik secara intern maupun ekstern.

2. Tanggung jawab pada perusahaan

Kesanggupan pegawai untuk melaksanakan tugasnya akan memberikan keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas tugas apa yang telah dilaksanakan.

3. Kemauan untuk bekerjasama

Bekerjasama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individu.

4. Rasa memiliki

Rasa ingin memiliki terhadap perusahaan akan membuat pegawai memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga akan menimbulkan loyalitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

5. Hubungan antar pribadi

Pegawai yang mempunyai loyalitas kerja tinggi akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi.

6. Kesukaan terhadap pekerjaan

Kesukaan terhadap pekerjaan dari diri individu dapat dilihat dari keunggulan pegawai dalam bekerja, dan pegawai tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya, disamping itu kajian terdahulu membuat penelitian dapat membantu memposisikan penelitian serta menunjukan orsinilitas dari penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian, peneliti perlu membahas teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh peneliti dalam menyusun atau membuat penelitian ini, yang mana digunakan untuk kemudian dilakukan perbandingan apakah hasil yang diperoleh sama atau tidak dengan yang telah peneliti lakukan. Pada Tabel 2.1 merupakan tabel penelitian terdahulu yang peneliti sajikan sebagai berikut.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
Selvia dan Okta Karneli (2023)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Loyalitas	1. Variabel disiplin kerja 2. Objek penelitian	Kompensasi dapat memengaruhi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja.	<i>JSMB Vol. 10(2) 2023 Page. 103-113</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Safrida, Muhammad Yafiz, Fauzi Arif Lubis (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT. BSI KC Medan S Parman dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Loyalitas Kerja	1. Variabel Lingkungan Kerja 2. Objek Penelitian	Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.	<i>Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam</i> , 9(02), 2023, 2683-2696
Puput Sari, Nila Yon Rizal dan Tedi Rusman (2022)	Pengaruh Disiplin, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Metrocom	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Disiplin Kerja 3. Variabel Kepuasan Kerja 4. Variabel Loyalitas Kerja	1. Objek Penelitian 2. Variabel Promosi Jabatan	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Kerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja	<i>Jurnal Ilmiah Pendidikan Ekonomi PIPS FKIP Universitas Lampung Vol. 2 Desember 2022</i>
Septia Wardani, Inayat Hanum Indriat (2023)	Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Bagian Produksi	1. Variabel Disiplin Kerja 2. Variabel Loyalitas Kerja	1. Variabel Beban Kerja 2. Variabel Lingkungan Kerja 3. Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beban kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja.	<i>UBMJ (UPY) Business And Management Journal) Vol. 02, Issue 02, Juli 2023, pp 10-16</i>
Putri Carolina Yasmine, Fanji Wijaya (2024)	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada PT. Dunia Sandang	1. Variabel Disiplin Kerja 2. Variabel Loyalitas Kerja	1. Variabel Motivasi Kerja 2. Objek Penelitian	Temuan dari studi tentang Dampak Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja pada Loyalitas Karyawan bahwa hubungan yang kuat memiliki pengaruh parsial dan simultan	<i>eCo-Buss Volume 6, Nomor 3, April 2024</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Alga Doni Saputra; Mukmin Suryatni; Sri Wahyulin (2024)	<i>The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Loyalty through Job Satisfaction as a Mediator at the Regional Revenue Management Agency of West Nusa Tenggara</i>	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Loyalitas Kerja 3. Variabel Kepuasan Kerja	1. Variabel Lingkungan Kerja 2. Objek Penelitian	Kompensasi dan lingkungan kerja secara positif memengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja ini, pada gilirannya, berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan	<i>International Journal of Multicultural and Multireligious Under standing</i> ISSN 2364-5369 Volume11, Issue 10 October, 2024 Pages: 110-121
Sherly Ong, Hendry, Vivi Winata, Monika (2021)	<i>The Influence of Discipline, Work Environment, and Work Commitment on Job Satisfaction</i>	1. Variabel Disiplin Kerja 2. Variabel Kepuasan Kerja	1. Variabel Komitmen Organisasi 2. Objek Penelitian	Disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi juga ditemukan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja.	<i>International Journal of Social Science and Business.</i> Volume 5, Number 2,
Tutik Winarsih & Fariz (2021)	<i>The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline</i>	1. Variabel Disiplin Kerja 2. Variabel Kepuasan Kerja	1. Variabel Komitmen Organisasi 2. Objek Penelitian	Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, dan komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)</i> Volume 4, No. 1, February 2021, Page: 1328-1339 e-ISSN: 2615-3076 (Online), p-ISSN: 2615-1715 (Print)
Tino Akbar (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Duta Pertiwi Nusantara	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Variabel Loyalitas Kerja	1. Objek Penelitian	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja	<i>Jurnal Produktivitas (JPRO) Vol 48</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Riski Adi Saputra (2019)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Hotel Urban Pringsewu	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Loyalitas Kerja 3. Variabel Kepuasan Kerja	1. Variabel Lingkungan Kerja 2. Objek Penelitian	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja, Kompensasi, Lingkungan kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas kerja Hotel Urban Pringsewu.	<i>e-journal Institut Informatika Dan Bisnis Darmajaya Bandar Lampung Vol. 2 No. 1 2019</i>
Putri Nur Alam, Razi Mita, Yuli Yana, Vicky F Sanjaya (2020)	<i>The Effect Of Compensation, Job Satisfaction, And Work Load On Employee Loyalty In PT Indomarco Prismatama</i>	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Loyalitas Kerja 3. Variabel Kepuasan Kerja	1. Variabel Beban Kerja 2. Objek Penelitian	Kesimpulan dari penelitian ini adalah kompensasi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Indomarco Pismatama, sedangkan pada kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan PT Indomarco Pismatama.	<i>Jurnal Ilmu Manajemen Saburai Vol 6, No 2, 2020</i>
Moch. Fachri Supriyadi, Sidik Priadana dan Bayu Indra Setia (2017)	Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Restoran Kampoeng Daun	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Disiplin Kerja 3. Variabel Kepuasan Kerja	1. Objek Penelitian	Hasil dari analisis verifikatif menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	<i>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen (JRBM) Volume 10, No 2, Agustus 2017, Hal. 24-33 ISSN 1979-0600 (print) 2580-9539 (online)</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Gusti Ayu Eka Padmawati, Ni Putu Nita Anggraini, I Wayan Gede Antok Setiawan Jodi (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, Dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa Di Kecamatan Sukawati	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Kepuasan Kerja 3. Variabel Loyalitas Kerja	1. Variabel Kepemimpinan 2. Objek Penelitian	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan	<i>Jurnal EMAS Vol 4 Nomor 5 Mei 2023</i>
Abilly Muhamad, M Azis Firdaus, Azolla Degita Azis (2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan	1. Variabel Kepuasan Kerja 2. Variabel Disiplin Kerja 3. Variabel Loyalitas Kerja	1. Objek Penelitian	Terdapat pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan PT. Accurasci Prima Valent	<i>Vol.5 No.2 Mei 2022 Hal. 203-215 Manager Jurnal Ilmu Manajemen</i>
Sumiran, Hery Margono (2023)	Analisis Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Di PT. Kartika Citra Nusantara Dengan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	1. Variabel Kompensasi 2. Variabel Disiplin Kerja 3. Variabel Loyalitas Kerja	1. Variabel Kompetensi 2. Objek Penelitian	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Kompensasi, terhadap loyalitas karyawan dapat diintervening atau mediasi dengan variabel kinerja karyawan.	<i>Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 8, No. 2, Februari 2023</i>

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti ingin setiap tujuannya dapat tercapai dengan baik

dan maksimal, perusahaan pasti menginginkan hasil produksi yang dihasilkan dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan. Agar semua dapat tercapai maka diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, hal ini harus didukung dengan pemberian kompensasi yang sesuai serta disiplin yang tinggi sehingga tercipta kepuasan kerja pada karyawan yang akhirnya akan berdampak pada loyalitas kerja karyawan.

Kompensasi adalah bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka (Hasibuan, 2019: 119). Kompensasi dapat berupa finansial (gaji, bonus, tunjangan) dan non-finansial (penghargaan, pengakuan). Hal ini menunjukkan kompensasi dapat di ukur melalui indikator seperti gaji, bonus, insentif, fasilitas kantor, tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan.

Pentingnya pemberian kompensasi yang adil dan sesuai tidak hanya akan berdampak pada loyalitas karyawan, tetapi juga secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Hal ini karena ketika karyawan menerima kompensasi yang sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan kontribusi mereka, mereka merasa dihargai oleh perusahaan. Perasaan dihargai ini meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka membawa dampak dan diakui oleh perusahaan.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan hasil yang signifikan serta memiliki pengaruh secara positif antara variabel kompensasi dengan variabel loyalitas kerja karyawan (Selvia dan Karneli, 2023, Safrida et al., 2023, Saputra et al., 2024). Selain itu hasil penelitian lainnya juga menunjukkan

bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang artinya kompensasi yang adil, kompetitif, dan mencakup berbagai kebutuhan karyawan berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai atau tidak sesuai dapat menurunkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan (Saputra, 2019, Supriyadi et al., 2017).

Selain kompensasi, perusahaan juga harus memperhatikan faktor kedisiplinan kerja karyawan sebagai prediktor yang berdampak signifikan terhadap loyalitas dan kepuasan kerja. Kedisiplinan yang baik mencerminkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang dapat memperkuat hubungan positif antara karyawan dan perusahaan, sehingga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Disiplin kerja adalah sikap patuh karyawan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku di tempat kerja (Sutrisno, 2019: 94). Disiplin yang baik menunjukkan adanya tanggung jawab dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja diantaranya jam masuk kerja, jam pulang, jam istirahat yang tepat waktu, peraturan dasar tentang cara berpakaian, bertingkah laku dalam pekerjaan, tanggung jawab dalam pekerjaan dan cara berhubungan dengan unit kerja lain.

Disiplin kerja menunjukkan komitmen karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang disiplin biasanya menunjukkan kesungguhan dalam menjalankan pekerjaan sesuai aturan dan prosedur perusahaan. Komitmen ini dapat memperkuat loyalitas, karena karyawan yang disiplin cenderung lebih terikat pada nilai-nilai dan tujuan perusahaan, sehingga lebih mungkin untuk tetap

setia dan berkontribusi dalam jangka panjang.

Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap loyalitas kerja karyawan (Carolina dan Wijaya, 2024, Sari et al., 2022, Wardani & Indriat, 2023). Dapat peneliti simpulkan karyawan dengan disiplin tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan rasa kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, yang kemudian mendorong loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Ong et al., 2021, Winarsih & Fariz, 2021, Supriyadi et al., 2021).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat peneliti simpulkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kompensasi dan disiplin kerja terhadap loyalitas kerja karyawan. Hal ini karena dengan kompensasi yang adil dan memadai serta disiplin kerja yang konsisten dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaannya menciptakan perasaan positif dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Kondisi ini pada akhirnya memengaruhi loyalitas kerja, di mana karyawan yang merasa puas lebih cenderung menunjukkan loyalitas tinggi dan berkontribusi dalam jangka panjang. Kepuasan kerja dapat diukur melalui pekerjaan itu sendiri (*work it self*), gaji/upah, promosi (*promotion*), supervisi dan rekan kerja (*co-worker*) (Robbins dan Judge, 2018: 121).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi dapat memengaruhi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung dan signifikan

(Safrida et al., 2023). Adapun hasil penelitian lainnya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Sari et al., 2022).

Loyalitas juga dapat didefinisikan sebagai perilaku, sikap, atau kombinasi dari sifat-sifat psikologis yang dimunculkan dengan perilaku karyawan yang membuat perusahaan sukses dengan kerja keras mereka (Masakure, 2016). Adapun untuk mengukur loyalitas kerja dari seorang karyawan maka dapat dilihat dari beberapa aspek seperti taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerjasama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi dan kesukaan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas kerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kompensasi yang adil dan memadai meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat mendorong mereka untuk lebih setia kepada perusahaan. Begitu pula, disiplin kerja yang baik mencerminkan kedisiplinan dalam menjalankan tanggung jawab, sehingga menciptakan rasa puas terhadap lingkungan kerja yang teratur dan adil. Kepuasan kerja yang tinggi sebagai dampak dari kompensasi dan disiplin yang baik ini diyakini akan memperkuat loyalitas karyawan, yang terlihat dari komitmen dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, dalam konteks PDAM Tirta Sukapura Kabupaten Tasikmalaya, implementasi kebijakan yang memperhatikan kompensasi dan disiplin kerja berpotensi meningkatkan loyalitas karyawan, khususnya di bagian produksi dan distribusi, melalui peningkatan kepuasan kerja.

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasar pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

1. H1 : Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja
2. H2 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja
3. H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. H4 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
5. H5 : Kepuasan kerja berpengaruh loyalitas kerja
6. H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja
7. H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap loyalitas kerja