

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan tata cara pengelolaan manusia/pegawai dalam organisasi agar dapat berperan secara efektif dan efisien. Unsur manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Pada suatu organisasi sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan keberhasilan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia.

1. Menurut Handoko (2014:4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
2. Menurut Mangkunegara (2013:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.
3. Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif

dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Marwansyah (2016:3) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia agar dapat membantu terwujudnya tujuan organisasi.

## **2.1.2. Disiplin Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah sebuah konsep dalam tempat bekerja atau manajemen untuk menuntut pegawai berlaku teratur. Disiplin kerja dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Berikut pengertian disiplin kerja menurut beberapa ahli.

1. Siswanto dalam Farida (2016:42) menyatakan disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak

tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

2. Hasibuan dalam Farida (2016:42) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
3. Manullang dalam Hafidullah (2021:39) berpendapat bahwa disiplin adalah melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pekerja baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan.
4. Hodges dalam Agustini (2019:97), menyatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin kerja adalah suatu sikap dan tingkah laku karyawan terhadap peraturan organisasi. Niat dapat diartikan sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu atau kemauan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan. Sikap dan perilaku dalam disiplin kerja ditandai oleh berbagai inisiatif, kemauan dan kehendak untuk menaati peraturan.
5. Menurut Wirawan dalam Hafidullah (2021:40), disiplin adalah sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik, dan norma budaya organisasi yang lainnya, yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi.

6. Hikmat dalam Hafidullah (2021:40) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, ketenteraman, keteraturan, dan ketertiban.

Sesuai pendapat para ahli di atas, terlihat jelas bahwa faktor–faktor terpenting dari disiplin kerja adalah sikap dan perilaku yang taat dan tunduk pada peraturan yang ada dengan penuh kesadaran. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dapat dirumuskan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap pegawai, tingkah laku pegawai, dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan peraturan organisasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

#### **2.1.2.2. Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin menurut Agustini (2019:104) terdiri atas:

1. Tingkat kehadiran

Jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.

2. Tata cara kerja

Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

3. Ketaatan pada atasan

Mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4. Kesadaran bekerja

Sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.

5. Tanggungjawab

Kesediaan karyawan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Menurut Arikunto (Hafidullah, 2021:47) indikator-indikator dari disiplin kerja pegawai adalah sebagai berikut.

1. Tingkat ketepatan waktu
  - a. Disiplin pada jam kehadiran di kantor
  - b. Disiplin saat jam kerja
  - c. Disiplin pada jam pulang kantor
  - d. Tingkat penyelesaian pekerjaan
2. Tingkat kepatuhan pada peraturan
  - a. Ketaatan pada peraturan kerja
  - b. Ketaatan pada pakaian dinas dan atribut

Pada penelitian ini, digunakan indikator menurut pendapat Arikunto dalam Hafidullah (2021:47) yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kepatuhan pada peraturan.

### **2.1.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan kedisiplinan dari karyawan dalam suatu organisasi. Tohardi dalam Hafidullah (2021:44) menyebutkan ada beberapa faktor yang menentukan disiplin kerja karyawan, yaitu: *punishment* and *reward*, motivasi, pemimpin, lingkungan sosial yang kondusif, lingkungan fisik yang nyaman. Sedangkan Hasibuan (2016) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kedisiplinan

karyawan, antara lain: tujuan dan kemampuan, teladan pemimpin, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi, ketegasan, hubungan kemanusiaan.

Menurut Susilo dalam Hafidullah (2021:44) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan antara lain motivasi, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, kesejahteraan serta penegakan disiplin. Hasibuan dalam Hafidullah (2021:44) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja adalah tujuan dan kemampuan, teladan kepemimpinan, balas jasa, keadilan, sanksi hukum, ketegasan dan hubungan kemanusiaan.

Menurut Singodimedjo dalam Qomariah (2020), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, faktor yang mempengaruhi disiplin kerja dan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, kepemimpinan, sanksi dan kompensasi.

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja**

Suatu organisasi akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik. Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Widardi (Tsauri, 2013:177) bahwa seseorang yang sangat termotivasi dalam bekerja adalah orang yang melaksanakan upaya maksimal, guna mencapai tujuan produksi unit kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Bila orang bekerja keras dan melakukan pekerjaannya dengan baik, seringkali diartikan bahwa ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bila orang tidak melakukannya dengan baik atau kelihatannya tidak cukup keras berusaha, maka kesimpulannya adalah berlawanan, ia tidak mempunyai motivasi (Jewell & Siegel dalam Tsauri, 2013:178).

Motivasi itu sendiri bisa bersifat internal dan eksternal. Motivasi internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan biasanya bersifat lebih kekal, dan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu yang bersifat sementara. Kedua jenis motivasi ini memiliki implikasi yang penting bagi para manajer dalam pekerjaannya memotivasi karyawan. Manajer perlu memahami perbedaan dalam kebutuhan, keinginan dan tujuan karena setiap individu

adalah unik dalam banyak hal. Selain itu, para manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian (Tewal, 2017:112).

Sesuai beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Timbulnya motivasi seseorang adalah gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan. Motivasi kerja dapat dikatakan sebagai penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik. Motivasi kerja meliputi usaha untuk mendorong atau memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja.

#### **2.1.3.2. Tahapan Proses Motivasi**

Motivasi kerja merupakan dasar bagi suatu organisasi untuk berkembang, baik instansi pemerintah maupun instansi swasta, karena adanya keinginan untuk mewujudkan tujuan secara bersama, sistematis, serta berencana. Motivasi kerja yang tepat ini diharapkan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik. Gibson dalam Tewal (2017:115) mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan yakni:

1. Munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan perilaku tertentu.



2. Seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut dan cara yang beragam.
3. Seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencarian tujuan atau prestasi dengan didukung oleh kemampuan, keterampilan maupun pengalamannya.
4. Penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan misalnya, kebanggaan biasanya dinilai oleh individu. Perilaku yang ditujukan untuk memperoleh finansial atau jabatan, umumnya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi.
5. Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung pada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
6. Seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tertentu dirasakan. Akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

#### **2.1.3.3. Indikator Motivasi**

Motivasi adalah sebuah dorongan untuk seseorang melakukan pekerjaan. Untuk mengukur motivasi kerja menggunakan beberapa indikator. Menurut Mangkunegara (2013:93), indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2. Prestasi kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

3. Peluang untuk maju

Keinginan mendapatkan jenjang karier yang baik dalam pekerjaan

4. Pengakuan atas kinerja

Keinginan mendapatkan pengakuan dari organisasi berupa pemberian upah.

5. Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015:233) yaitu:

1. Gaji

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab seorang supervisor adalah mencapai hasil baik dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, didukung oleh hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, kekeluargaan dan

saling mendukung baik hubungan antara pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

#### 4. Pengakuan atau penghargaan

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

#### 5. Keberhasilan

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator menurut pendapat Mangkunegara (2013:93) yaitu tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja.

#### **2.1.3.4. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya motivasi kerja. Afandi (2018:52) mengemukakan faktor mempengaruhi motivasi yaitu:

1. Kebutuhan hidup

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

3. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semangkin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semangkin tinggi pula prestasinya.

4. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Ardana (2009:44) menyatakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu karakteristik individu dan faktor pekerjaan.

1. Karakteristik individu, terdiri dari 6 (enam) unsur yaitu minat, sikap, kebutuhan individual, kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.
2. Faktor-faktor pekerjaan, terdiri dari gaji, kompensasi, kebijakan organisasi, supervisi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, hubungan antar manusia,

kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik, budaya organisasi, sifat pekerjaan, rancangan tugas/pekerjaan, pemberian sanksi, pengakuan terhadap prestasi.

#### **2.1.4. Kepemimpinan**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan**

Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi (pimpinan puncak) dan/atau manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan (*leadership*) dan/atau manajemen (*management*) bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan. Ketika organisasi berkembang dan berhasil maka yang dilihat adalah pemegang kendali organisasi yaitu para pemimpin sebaliknya jika organisasi tidak mampu bertahan atau mengalami keruntuhan maka para pemimpin akan dianggap sebagai penyebab kegagalan.

Schermerhorn dalam Tewel (2017:204), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dalam Tewel (2017:204), kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Selanjutnya Rivai dalam Tewel (2017:204), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.4.2. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai dalam Tewel (2017:204), terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

##### **1. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan.

##### **2. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

##### **3. Gaya Kepemimpinan Bebas**

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

#### **2.1.4.3. Indikator Kepemimpinan**

Hasibuan (2016:170) mengemukakan terdapat 8 (delapan) indikator kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan analisis, yaitu pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.
2. Keteladanan, yaitu pimpinan hendaknya mampu memberikan”contoh atau teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
3. Rasionalitas dan objektivitas, yaitu pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaklah bersifat objektif.
4. Instruksi kerja, yaitu pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.
5. Kemampuan mendengar saran, pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
6. Ketrampilan berkomunikasi, yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada karyawan.
7. Pembagian tugas, yaitu pimpinan harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.

8. Ketegasan dalam bertindak, yaitu pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya.

Menurut Kartono (2014:159), kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan), tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan, tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian sasaran organisasi yang telah ditentukan.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan



Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam.

#### 5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan mengendalikan emosi

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Pada penelitian ini, digunakan indikator menurut pendapat Kartono (2014:159) yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi dan kemampuan mengendalikan emosi. Indikator ini digunakan untuk mengetahui pendapat pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang terhadap sikap pimpinan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diemban dan atas dasar adanya permasalahan kepemimpinan dalam hal upaya penegakan disiplin serta memberi dorongan positif bagi pegawai dalam bekerja.

## **2.1.5. Sanksi**

### **2.1.5.1. Pengertian Sanksi**

Menurut Rivai dan Jauvani (2014:87) sanksi adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Menurut Handoko (2014:47) tindakan memberi hukuman kepada pelanggar kedisiplinan disebut dengan tindakan pendisiplinan.

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, sanksi atau hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:1265), Sanksi adalah tanggungan atau tindakan, hukuman untuk memaksa orang menepati perjanjian atau menaati ketentuan undang-undang. Selanjutnya, menurut Fathoni (2012:124) sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Hal ini juga didukung oleh Hasibuan (2016:152) menyatakan bahwa salah faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah sanksi hukuman.

### **2.1.5.2. Jenis Sanksi**

Menurut Rivai dan Jauvani (2014:89), ada beberapa tingkat dan jenis sanksi disiplin yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

1. Sanksi pelanggaran ringan, antara lain teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, antara lain penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat, antara lain penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, dan pemecatan

Pada PP Nomor 94 Tahun 2021, sanksi terdiri atas:

1. Hukuman disiplin ringan
  - a. Teguran lisan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2. Hukuman disiplin sedang
  - a. Pemotongan tunjangan sebesar 25 persen selama 6 (enam) bulan
  - b. Pemotongan tunjangan sebesar 25 persen selama 9 (sembilan) bulan
  - c. Pemotongan tunjangan sebesar 25 persen selama 12 (dua belas) bulan
3. Hukuman disiplin berat
  - a. Penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 (dua belas) bulan
  - b. Pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 12 (dua belas) bulan
  - c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS

### **2.1.5.3. Indikator Sanksi**

Dalam suatu organisasi, sanksi diperlukan agar unsur sumber daya manusia atau pegawai dapat melaksanakan kewajiban-kewajibannya dan mematuhi aturan yang telah ditetapkan, aturan kerja, aturan berpakaian, aturan prosedur kerja. Menurut Rivai (2014:88) bahwa terdapat 3 (tiga) indikator sanksi, sebagai berikut.

#### **1. Tindakan Disiplin Konsisten**

Pemberian sanksi harus memiliki konsekuensi yang bertahap dan konsisten, yaitu:

##### **a. Memberi peringatan**

Memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman yang diberikan adalah akibat tindakan indisipliner dari pegawai yang bersangkutan.

##### **b. Mengambil tindakan dengan cepat**

Jika tindakan sanksi akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan dengan segera sehingga tidak mengakibatkan semakin banyaknya pelanggaran disiplin

##### **c. Memberikan hukuman yang konsisten**

Tindakan disipliner haruslah konsisten dimana setiap orang melakukan tindakan pelanggaran maka akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku

##### **d. Keadilan**

Tindakan sanksi yang diberikan tidak dengan cara membeda-bedakan pegawai. Setiap pelanggaran diberikan sanksi dengan tidak melihat pada kepentingan pribadi, faktor kedekatan, dan lain-lain

## 2. Tindakan Disiplin Progresif

Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras mulai dari peringatan lisan, peringatan tertulis, dan pemecatan.

## 3. Tindakan Disiplin Positif

Tindakan ini hampir serupa dengan disiplin progresif karena juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir, yakni pemecatan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator menurut pendapat Rivai (2014:88) yaitu tindakan disiplin konsisten, tindakan disiplin progresif, tindakan disiplin positif.

### **2.1.6. Kompensasi**

#### **2.1.6.1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non

moneter. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Nurjaman, 2014:179). Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Sihotang (2007:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.
2. Menurut Rivai (2014:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.
3. Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.
4. Hasibuan (2016:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
5. Menurut Moekijat (2016:49) kompensasi merupakan balas jasa yang dibayar untuk jasa pegawai, pekerja, jam-jaman atau pegawai-pegawai yang tidak bersifat melakukan pengawasan dan tata usaha.

Kesimpulannya bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pada dengan demikian kepuasan kerjanya juga

semakin baik. Jadi kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan- perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayarkan perusahaan, supaya perusahaan mendapat laba perusahaan yang lebih terjamin.

#### **2.1.6.2. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Kinerja pegawai dapat diharapkan baik apabila didukung oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kompensasi. Menurut Hasibuan (2016:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain:

1. Ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara majikan dengan karyawan
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.
3. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya
4. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.
5. Pengaruh serikat buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

Menurut Marwansyah (2016:270) tujuan manajemen kompensasi terdiri atas 7 (tujuh), yaitu:

1. Mendapatkan karyawan yang cakap/kompeten. Kompensasi harus cukup tinggi untuk menarik para pelamar tingkat pembayaran harus merespon permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam pasar tenaga kerja.
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada. Para pekerja akan berhenti jika tingkat balas jasa tidak komperatif, yang akan menimbulkan perputaran tenaga kerja yang lebih tinggi.
3. Menjamin terciptanya tenaga kerja manajemen kompensasi berupaya menciptakan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti bahwa imbalan yang diberikan terkait dengan nilai relatife sebuah jabatan sehingga jabatan yang sama mendapat imbalan yang sama.
4. Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan Kompensasi harus dapat memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai perangsang agar perilaku itu muncul lagi dimasa depan.
5. Mengendalikan biaya sistem kompensasi yang rasional, membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan pekerja dengan tingkat biaya yang wajar.
6. Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku
7. Sistem gaji atau upah yang baik perlu mempertimbangkan dan mematuhi aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

### **2.1.6.3. Jenis-Jenis Kompensasi**



Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung, tak langsung dan non finansial. Berikut adalah penjelasannya.

1. Kompensasi finansial secara langsung, berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan) dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
2. Kompensasi finansial tidak langsung, berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.
3. Kompensasi non finansial, berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian).

#### **2.1.6.4. Indikator Kompensasi**

Terdapat beberapa indikator kompensasi. Menurut Simamora (2015:445) indikator kompensasi adalah:

1. Upah dan gaji

Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.

2. Insentif

Tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

### 3. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.

### 4. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator menurut pendapat Simamora (2015:445) yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, fasilitas.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kajian penelitian yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya diambil dari berbagai sumber ilmiah. Penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini, seperti ditunjukkan pada Tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1.**

### **Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Agus (2013)	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada PNS Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan)	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja PNS Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2	Pane (2015)	Pengaruh kepemimpinan dan sanksi terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) persero, Tbk Cabang Sisingamangaraja Medan	Sanksi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan
3	Permatasari (2015)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, dan Pemberian Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada PT. Citra Yoviana Cabang Semarang)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Permatasari (2015)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Pemberian Sanksi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan (Studi pada PT. Citra Yoviana Cabang Semarang)	Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan, pemberian sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Citra Yoviana Cabang Semarang
4	Sampeliling (2015)	Faktor – Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
5	Sari (2015)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Sumatera Selatan	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja Pegawai
6	Bonaparte (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7	Nasfifah (2018)	Pengaruh Penghargaan dan Sanksi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Pelayanan dan Penunjang Medis Pada Rumah Sakit Medika Permata Hijau Jakarta	Terdapat pengaruh yang signifikan antara sanksi terhadap motivasi kerja karyawan Bagian Pelayanan dan Penunjang Medis Pada Rumah Sakit Medika Permata Hijau Jakarta
8	Alif (2019)	Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Pada Pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Kalimantan Timur	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
9	Muchzen (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan Garongkong Kabupaten Barru
10	Mustika (2019)	Pengaruh Sanksi, Reward dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Dharmasraya	Sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Dharmasraya
11	Rizal (2019)	Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang	Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang
12	Nurmagustini (2020)	Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja PNS di 10 instansi Pemerintah Kota Batam	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja PNS di 10 instansi Pemerintah Kota Batam

<b>No</b>	<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
13	Pradnyani (2020)	Pengaruh Penghargaan dan Sanksi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV. Ayudya Tabanan Bali	Ada pengaruh positif dan signifikan dari sanksi terhadap motivasi kerja Karyawan Pada CV. Ayudya Tabanan Bali
14	Jufrizen (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumut
15	Permana (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya	Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Tasikmalaya

Lanjutan Tabel 2.1

<b>No</b>	<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
16	Hendrayani (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Tambang Kabupaten Kampar	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin kerja Pegawai Kantor Camat Tambang Kabupaten Kampar
17	Khairunnisa (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar
18	Kurniawan (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Pengawasan dan Sanksi Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bima	Kepemimpinan dan sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kedisiplinan pegawai Sekretariat Daerah Kab. Bima

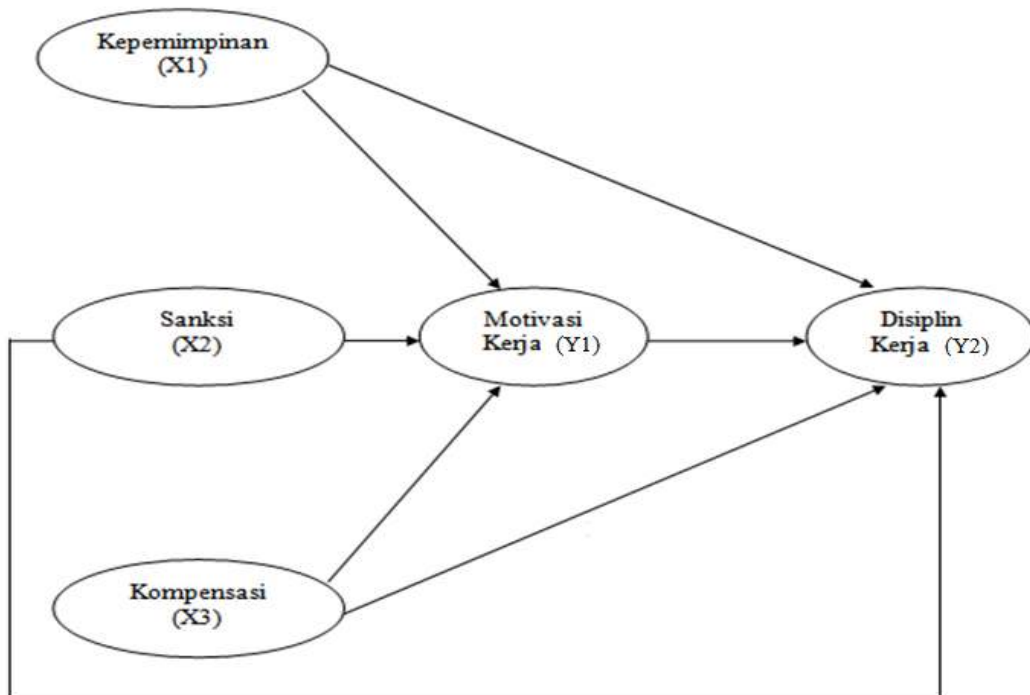
### **2.3. Kerangka Pikir**

Setiap organisasi pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam suatu organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka organisasi akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan melakukan disiplin kerja serta lingkungan kerja yang kondusif, maka akan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Afandi (2018:20) mengemukakan bahwa disiplin kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, kompensasi, penghargaan, kemampuan, keadilan, pengawasan, lingkungan, sanksi, sistem absensi, loyalitas dan budaya organisasi. Selanjutnya, Hasibuan (2016:116) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin adalah tujuan dan kemampuan, peranan pimpinan, motivasi, keadilan, balas jasa, pengawasan, sanksi, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Pada penelitian ini, faktor yang akan diteliti adalah disiplin kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, sanksi dan kompensasi. Berdasarkan uraian di atas, kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



#### **2.4. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Disiplin kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, sanksi dan kompensasi pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang cukup baik.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang
3. Sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang

4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang
6. Sanksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang
7. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang
8. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang
9. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan, sanksi dan kompensasi terhadap disiplin kerja pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Kota Kupang.