

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2020,10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Mangkunegara (2020,2) Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sutrisno (2020,5) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Pada prinsip nya sumber daya manusia adalah satu-satunya sumber daya yang menentukan organisasi. Organisasi yang memiliki tujuan yang bagus di lengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa sumber daya manusia yang baik, kemungkinan besar sulit mencapai tujuan. Sumber daya manusia di pahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang

ada dalam organisasi, dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Organisasi menyadari untuk mencapai tujuan, terlebih dahulu memiliki pegawai-pegawai yang unggul, maka memulai manajemen kepegawaian tujuan tersebut dapat terlihat. Oleh karena itu, setidaknya tujuan Manajemen SDM adalah Menurut Hasibuan (dikutip di Harras, 2020:9) :

- a. Memiliki SDM berkualitas, yakni cerdas, energik, dan berkepribadian menarik. Artinya, pegawai memiliki apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemikiran mereka mampu menciptakan strategi bersaing yang handal, fisik mampu meningkatkan produktivitas, dan kepribadian mereka mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
- b. Ketersediaan pegawai dengan potensi baik, sehingga menjadi harapan di masa mendatang. Artinya, pegawai dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang tinggi, dan mampu mencapai target-target yang ditetapkan.
- c. Mewujudkan lingkungan kerja yang baik bagi pembangunan budaya kerja produktif, kreatif, dan inovatif. Artinya, manajemen memiliki dampak terhadap pola hubungan kerja sama pegawai dan pimpinan. Semua orang saling bahu membahu, mengambil peran masing-masing, dan melakukan kerja sama tim yang solid.
- d. Menciptakan efektivitas dan efisiensi, baik dalam pelaksanaan maupun dalam menghasilkan pekerjaan. Manajemen SDM menjadi penggerak seluruh

pegawai bekerja secara benar, artinya? Aturan benar-benar dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

- e. Mengatasi masalah kepegawaian yang beresiko terhadap kegagalan. Perusahaan tidak menghendaki terjadinya keluar masuk pegawai, terlambat kerja, malas, kurang semangat, dan sebagainya. Sehingga secara langsung berdampak menurunnya penjualan, buruknya pelayanan, hilangnya kesempatan, dan sebagainya. Karena itu semua, tujuan organisasi tercapai.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2020,21), fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

- b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

- c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mampu bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja sama seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.1.2 Pengembangan Karier**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karier**

Menurut Gunasro (dikutip di Busro, 2020:276) Pengembangan karier adalah suatu perkembangan perjalanan karier para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Handoko (dikutip di Busro, 2020:275) pengembangan karier juga dapat disebut dengan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier.

Rivai dan Sagala (dikutip di Busro, 2020:275) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Pengembangan karier dapat diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan pegawai yang dilaksanakan untuk mewujudkan perencanaan kariernya. Menurut Nawawi (dikutip di Busro, 2020:275).

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang karyawan menurut Badriyah (2022, 208) yaitu :

#### **a. Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

#### **b. Personalitas Pegawai**

Kadang-kadang, manajemen karier pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain). Pegawai yang apatis misalnya, akan sulit dibina kariernya sebab ia tidak peduli dengan kariernya. Begitu pula dengan pegawai yang cenderung terlalu ambisius dan curang. Ia mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier. Keadaan ini menjadi lebih runyam dan tidak dapat dikontrol apabila ia merasa kuat karena alasan tertentu (mempunyai koneksi dengan bos, mempunyai *backing* dari orang-orang tertentu, dan sebagainya).

c. Faktor Eksternal

Semua aturan dalam manajemen karier menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Seorang pegawai yang dipromosikan pada jabatan lebih tinggi misalnya, terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang *di-drop* dari luar perusahaan. Terlepas dari masalah apakah hal tersebut boleh atau tidak, etis atau tidak etis, kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang perusahaan.

d. *Politicking* Dalam Organisasi

Manajemen karier pegawai akan tersendat dan mati apabila faktor seperti intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, *nepotisme*, *feodalisme*, dan sebagainya lebih dominan mempengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya.

e. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen (*reward system*) sangat mempengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karier pegawai. Perusahaan yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subjektif.

f. Jumlah Pegawai

Semakin banyak pegawai, semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih karier tertentu.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan.

h. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, perusahaan mempunyai kultur dan kebiasaan. Ada perusahaan yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (sistem merit).

i. Tipe Manajemen

Secara teoretis-normatif, semua manajemen sama di dunia ini. Akan tetapi, dalam implementasinya, manajemen suatu perusahaan bias berbeda dengan manajemen di perusahaan lain.

### **2.1.2.3 Indikator Pengembangan Karier**

Menurut Harras (2020,159) indikator pengembangan karier adalah sebagai berikut :

a. Promosi

Meningkatkan jabatan dari bawah ke atas berdasarkan pemenuhan syarat tertentu dan ditetapkan oleh pimpinan organisasi.



b. Rotasi

Memberikan kesempatan untuk berkembang dengan menerima jabatan pada divisi atau bagian lain. Hal tersebut dimaksudkan agar pekerja memiliki kemampuan adaptasi yang baik.

c. Kesempatan lain-lain

Pemberian kesempatan berupa pelatihan atau pendidikan atau keterlibatan yang fokus utamanya adalah peningkatan kompetensi kerja, tidak berkaitan dengan peningkatan jabatan.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Singodimedjo (dikutip di Sutrisno, 2020:86) Mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2020,193) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak.

Adapun menurut Latainer (dikutip di Sutrisno, 2020:87) mengartikan disiplin kerja sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

### **2.1.3.2 Pentingnya Disiplin Kerja**

Tujuan utama disiplin kerja adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar pegawai dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh

lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki (Sutrisno, 2020:88).

Lebih lanjut Hasibuan (2020,194) menjelaskan bahwa peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan-peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan mentaati peraturan-peraturan yang ada.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo (dikutip di Sutrisno, 2020:89) Faktor-faktor mempengaruhi disiplin pegawai berikut :

#### **a. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balasan jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha

untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

b. Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan 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 sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

c. 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. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

d. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

e. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

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

f. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Karyawan

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

g. Diciptakan kebiasaan – kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

- Saling menghormati, bila ketemu dilingkungan pekerjaan
- Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut
- Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- Member tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### 2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya Menurut Hasibuan (2020,194) :

a. Tujuan dan Kemampuan

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

b. Teladan Pimpinan

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

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap karyawan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sitem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan sistem yang baik akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukum yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan



diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk merubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pemimpin kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan tersebut.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct*

*single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja Karyawan**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Robbins (dikutip di Busro, 2020:101) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut.

Handoko (dikutip di Sutrisno, 2020:75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif

karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Hasibuan (2020,202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Gilmer (dikutip di Sutrisno, 2020:77) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

a. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

b. Kemajuan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja , baik bagi karyawan.

Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Sekaligus atasannya. Supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan kan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat kerja.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakiau alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

### **2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Dalam pekerjaan, banyak sekali elemen yang berpengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan. Seseorang dapat mengalami kepuasan untuk satu elemen pekerjaan, tetapi tidak untuk elemen pekerjaan yang lain. Menurut Afandi (2021,82) Indikator kepuasan kerja dapat diukur dengan :

- a. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- b. Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c. Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- d. Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- e. Rekan kerja, kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

## **2.2 Hubungan Antar variabel**

### **2.2.1 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Nawawi (dikutip di Busro, 2020:272) menyatakan, bahwa karier adalah urutan pekerjaan/ jabatan seseorang pegawai dalam riwayat pekerjaan dan riwayat hidupnya. Dengan kata lain, alur karier berarti, urutan jabatan/posisi yang bertingkat dari yang rendah sampai yang paling tinggi.

Robbins (dikutip di Busro, 2020:101) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut. dan sebaliknya, Semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut.

Hubungan pengembangan karier dengan kepuasan kerja diperlihatkan melalui teori-teori di atas yang mengatakan bahwa jika pengembangan kariernya tinggi atau sesuai dengan kemampuan maka menyebabkan kepuasan kerja tinggi.

### **2.2.2 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2020,193) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam

sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Handoko (dikutip di Sutrisno, 2020:75).

Hubungan disiplin kerja dengan kepuasan kerja diperlihatkan melalui teori-teori di atas yang mengatakan bahwa jika disiplin kerja tinggi maka kepuasan kerja meningkat.

### **2.2.3 Hubungan Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Nawawi (dikutip di Busro, 2020:272) menyatakan, bahwa karier adalah urutan pekerjaan/ jabatan seseorang pegawai dalam riwayat pekerjaan dan riwayat hidupnya. Dengan kata lain, alur karier berarti, urutan jabatan/posisi yang bertingkat dari yang rendah sampai yang paling tinggi.

Hasibuan (2020,193) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan instansi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan instansi, baik yang tertulis maupun tidak. Dengan demikian secara teoritis dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier dan disiplin kerja mempunyai hubungan terhadap dengan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian Noer (2022) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara)”. Menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif

dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian penelitian Pratiwi Dkk, (2019) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan)”. Menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika pengembangan karier dan disiplin kerja tinggi maka kepuasan kerja akan naik, maka sebaliknya jika pengembangan karier dan disiplin kerja menurun maka kepuasan kerja akan menurun. Hal ini memberikan adanya indikasi kuat bahwa pengembangan karier dan disiplin kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.



### 2.3 Penelitian sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian sebelumnya**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dewi Pratiwi, Latifah Hayani, Yuti Prasetyo dan Angga Josua Lumban Tobing	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan Jurnal Global Manajemen Volume 8 Nomor. 1 Tahun 2019	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja Fisik</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul> Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda           Hasil Penelitian : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh lingkungan fisik kerja terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan</li> <li>2. Ada pengaruh disiplin kerja</li> </ol>	- Menggunakan variabel independen disiplin kerja Dan menggunakan Variabel dependen Kepuasan Kerja	- Terletak pada objek perusahaan yang diteliti - Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen lingkungan kerja fisik sedangkan peneliti tidak menggunakan

			terhadap kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan		
2	Arya Ahmad Noer	Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara Tahun 2022	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karier</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> <p>Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara</li> <li>2. Ada pengaruh lingkungan kerja</li> </ol>	- Menggunakan variabel independen pengembangan karier dan variabel dependen kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terletak pada objek perusahaan yang diteliti</li> <li>- Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen lingkungan kerja sedangkan peneliti tidak menggunakan</li> </ul>

			terhadap kepuasan kerja pada Karyawan Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara		
3	Jos Irwan Tampubolon, B. Isyandi, dan Sri Indarti	Pengaruh Disiplin dan Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karywan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara V Unit Bisnis Sungai Galuh Jurnal Ekonomi Volume 24, Nomor 4 Tahun 2016	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Motivasi Karyawan</li> </ul> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> <li>• Kinerja Karyawan</li> </ul> <p>Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara V Unit Bisnis Sungai Galuh</li> <li>2. Ada pengaruh disiplin terhadap</li> </ol>	- Menggunakan variabel independen disiplin kerja dan variabel dependen kepuasan kerja	- Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen (motivasi Karywan ) sedangkan peneliti tidak menggunakan dan menggunakan variabel dependen kinerja karyawan sedangkan peneliti tidak menggunakan

			<p>kepuasan kerja pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara V Unit Bisnis Sungai Galuh</p> <p>3. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara V Unit Bisnis Sungai Galuh</p> <p>4. Ada pengaruh kepuasan terhadap kinerja pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara V Unit Bisnis Sungai Galuh</p>		
--	--	--	---	--	--

4 .	Dedi Tri Handoko	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PTPN III) Persero Medan Tahun 2019	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> <p>Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. disiplin kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan</li> <li>2. lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap</li> </ol>	- Menggunakan variabel independen disiplin kerja dan variabel dependen kepuasan kerja	- Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen (Lingkungan Kerja) sedangkan peneliti tidak menggunakan
-----	------------------	---	--	---	--

			<p>kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan</p> <p>Ada pengaruh kepuasan terhadap kinerja pada Pabrik Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara</p> <p>3. secara simultan penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan</p>		
--	--	--	---	--	--

			Nusantara III (Persero) Medan.		
5.	Adella Friska	Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel bebas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karier</li> <li>• Lingkungan</li> </ul>	- Menggunakan variabel independen Pengembangan Karier dan variabel	- Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen (Lingkungan Kerja )

		<p>Karyawan Pada Asian Agri Peranap Indragiri Hulu Tahun 2020</p>	<p>Kerja Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> <p>Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>2. lingkungan kerja secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.</li> <li>3. secara simultan pengembangan karier dan</li> </ol>	<p>dependen kepuasan kerja</p>	<p>sedangkan peneliti tidak menggunakan</p>
--	--	---	--	--------------------------------	---



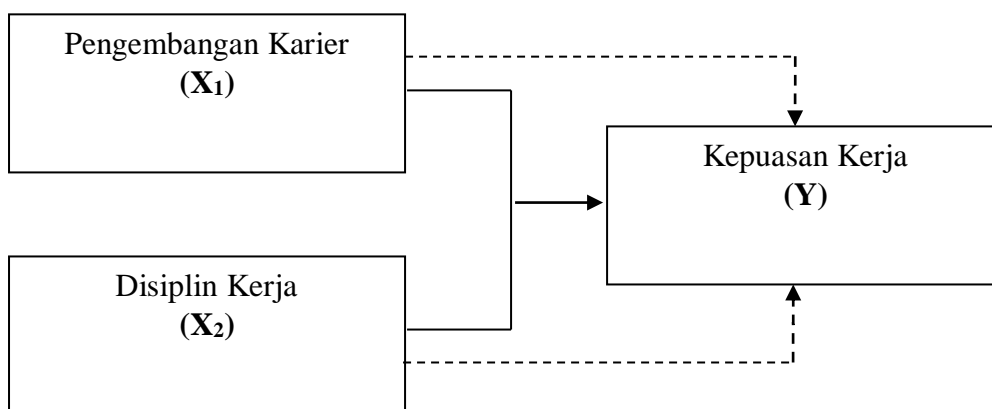
			lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Asian Agri Peranap Kabupaten Indragiri Hulu.		
6.	Junni Yenni Marbun	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Karyawan Bagian Umum PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru) Jurnal Fisip Volume 4, No.2	<p>Variabel bebas :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Karier</li> <li>• Komitmen Organisasi</li> </ul> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja</li> </ul> <p>Alat analisis : Menggunakan analisis regresi linear</p>	- Menggunakan variabel independen Pengembangan Karier dan variabel dependen kepuasan kerja	- Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen (Komitmen organisasi) sedangkan peneliti tidak menggunakan

		Tahun 2017	berganda  Hasil Penelitian : 1. Secara parsial pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian umum PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru. 2. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru		
--	--	------------	---	--	--

			3. pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru		
--	--	--	--	--	--

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada uraian teori di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengemukakan kerangka pemikiran yang bertitik tolak dari latar belakang masalah. Masalah yang diambil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki 3 variabel yaitu Pengembangan Karier ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ). Adapun kerangka pemikiran yang digunakan adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Keterangan	:
-----	: secara persial
_____	: secara simultan

## **2.5 Hipotesis**

Menurut Sujarweni (2015,68) hipotesis merupakan jawaban terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada Pengaruh Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Mitra Ogan Kantor Kebun PIN-1 Karang Dapo Baik Secara Parsial maupun Simultan.