

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian 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). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Sutrisno (2015:6) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Menurut Armstrong dalam Sopiah dkk (2018 :01), Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Hasibuan (2021:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Menurut Edison, dkk (2020:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/ karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2021: 14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. 8
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Menurut Sedarmayanti (2015:4) Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Penetapan penarikan, seleksi, dan penetapan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Pengaturan mutasi kerja.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, kreatif, idealis, kuat fisik dan mental serta setia kepada tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmojo (2015:87), tujuan MSDM yang lebih operasional sebagai berikut :

1. Tujuan organisasi, yaitu MSDM perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan masyarakat (membawa manfaat bagi masyarakat)
3. Tujuan fungsi yaitu memelihara kontribusi bagian – bagian lain agar mereka melaksanakan tugas/fungsinya secara baik dan optimal.
4. Tujuan personel, peranan pimpinan disini untuk membantu para pegawai untuk mencapai tujuan – tujuan pribadinya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kemudian Dessler (2011:4) terdapat lima fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Sedangkan menurut Notoatmojo (2015:89), fungsi manajerial dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Fungsi-fungsi manajerial yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi-fungsi operasional, pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*); pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*) dan pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Menurut Edison, dkk (2020:10), MSDM ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk

dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi, dengan fungsi-fungsi diantaranya adalah:

1. Data kepegawaian

Menyediakan data kepegawaian, di mana isinya menyajikan nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetensi, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah, serta penyakit yang pernah dialami, dan waktu masa pensiun.

2. Perencanaan dan pengembangan

Merencanakan kebutuhan, dan mengembangkan kompetensi pegawai/karyawan, serta mempersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan menggunakan standar yang baik. Sebab, salah satu faktor rendahnya kinerja pegawai/karyawan berawal dari sistem rekrutmen yang dilakukan asal-asalan dan dinilai oleh penilai yang tidak kompeten.

4. Kompensasi dan Kesejahteraan

Membangun sistem kompensasi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kompensasi yang layak dan adil atas pengabdian dan kinerjanya, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai/ karyawan secara keseluruhan.

5. Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membangun kedisiplinan dan perilaku pegawai/ karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

6. Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai. Ini adalah proses untuk menilai dan menghargai usaha-usaha yang telah dicapai dan pada saat bersamaan untuk mendapatkan umpan balik dari hasil-hasil penilaian tersebut.

7. Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja kepada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus dilakukan oleh pimpinan sesuai wilayahnya. Dalam beberapa kasus terjadi sebaliknya pemimpin sering kali memberi ancaman, bahkan bentuk ketidaksukaan terhadap bawahan yang berimplikasi menurunnya kinerja individu. Pendekatan model ini sudah tidak efektif.

8. Pemeliharaan

Memelihara pegawai/karyawan sebab dengan *timeover* yang tinggi mengindikasikan ada sistem pemeliharaan yang salah. Namun hal ini memiliki beberapa dampak, yaitu:(1) kerugian, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan potensial sebab memerlukan pengganti, pelatihan dan penyesuaian ulang (2) keuntungan, jika yang keluar adalah pegawai/karyawan bermasalah dalam konteks perilaku dan kompetensi yang bersangkutan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robins dalam Sedarmayanti (2017:348) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Sedangkan Sembiring (2012:36) menyebutkan organisasi bukan sekedar kumpulan orang-orang yang bekerja untuk organisasi dan semuanya berpikir rasional dalam mengejar kebutuhan-kebutuhannya secara individual, melainkan mereka disisi lain juga adalah sebuah masyarakat dengan segala atributnya masing-masing. Sobirin (dalam Sembiring, 2012:36) mengemukakan tiga karakteristik keanggotaan organisasi secara internal yaitu:

1. Organisasi terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai berbeda latar belakang, baik pendidikan, sosial, maupun politik.
2. Organisasi tidak bebas nilai, artinya mereka sebelum bergabung dengan organisasi sudah memiliki tata nilai dan budaya yang diadopsi dari tata nilai dan budaya masyarakat di luar organisasi
3. Organisasi sebagai sebuah masyarakat, di dalam organisasi terjadi sebuah interaksi sosial diantara para anggota organisasi. Akibatnya hubungan diantara anggota organisasi bukan saja terjadi pada tingkat formal saja namun juga terjadi pada tingkat informal, emosional dan cultural.

Menurut Fahmi (2011:46) budaya organisasi yaitu suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para

karyawan dan manajer perusahaan. Sedangkan menurut Robbins dan Timothy (2014: 90) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dan juga organisasi lainnya. Mangkunegara (2016:75) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam organisasi. Budaya organisasi melingkupi pola sikap dan perilaku seluruh anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi setiap individu dalam melakukan interaksi secara internal maupun interaksi secara eksternal organisasi. Budaya organisasi terdiri dari beberapa faktor, elemen, karakteristik atau dimensi. Masing-masing dimensi memerlukan pengetahuan tersendiri, agar dapat memahami budaya organisasi secara utuh melalui dimensi-dimensi budaya organisasi tersebut.

2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi menurut Robbin dalam Busro (2018: 22) yang secara keseluruhan adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian yang rinci (*Attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan precision, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Tingkatan dimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orientasi pada manusia (*People orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.
5. Orientasi tim (*Team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*). Suatu tingkatan dimana orang – orang anggota organisasi itu memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Stabilitas (*Stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam budaya organisasi merupakan suatu nilai (value) yang secara bersama-sama dianut oleh para anggota organisasi, dan juga didalamnya terdapat factor, elemen, karakteristik atau dimensi yang bermacam-macam sehingga memerlukan pengetahuan tersendiri, agar dapat memahami budaya organisasi secara utuh.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:100), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.

3. Hubungan organisasi

Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.

4. Komunikasi

Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:101), mengemukakan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemuja budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

Di dalam suatu organisasi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis.

2.1.3. Disiplin Kerja

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja mempunyai arti penting bagi perusahaan. Dengan adanya disiplin kerja pada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju, karena karyawan yang berdisiplin dalam melakukan pekerjaan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan tersebut walaupun tidak secara keseluruhan menghasilkan pekerjaan yang sempurna. Tetapi dalam jangka waktu tertentu karyawan akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik.

Pengertian disiplin kerja yang dikemukakan oleh para ahli, Nitisemito yang dikutip Darmawan (2018: 41) mengemukakan bahwa “disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak”. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson yang dikutip Darmawan (2018: 41) disiplin kerja merupakan “bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi”. Pelaksanaan dan peningkatan disiplin menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia sekaligus sebagai faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dan Kinerja Pegawai.

Kemudian menurut Saydam (2017: 30) menjelaskan jika disiplin lebih banyak bersumber dari dalam diri karyawan sendiri, yang diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan, kedisiplinan berasal dari kesadaran diri yang mendalam. Disiplin merupakan sesuatu yang penting dalam upaya menciptakan keteraturan dalam

perusahaan, maka diperlukan pembinaan disiplin pada karyawan. Disiplin kerja menurut Siagian (2018: 305) adalah “tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya”. Menurut Hasibuan (2021: 190) Kedisiplinan merupakan “kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku”.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai baik atasan atau bawahan akan menaati semua peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

2.1.4.2 Tujuan Disiplin kerja

Afandi (2018:12) menyatakan bahwa Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Karena hal ini akan mendorong gairah atau semangat kerja, dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Pegawai dengan semangat yang tinggi memberikan sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama kebanggaan dalam dinas dan ketaatan kepada kewajiban.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Karena kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Afandi, 2018:13).

2.1.3.3 Macam-Macam Disiplin Kerja

Macam-macam disiplin kerja terdiri dari Handoko dalam Afandi (2018: 18-19):

a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standard an aturan, sehingga penyelewangan-penyelewangan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Disiplin preventif menjaga disiplin diri karyawan bukan semata-mata karena dipaksa manajemen perusahaan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinaryaction*), contohnya tindakan pendisiplinan bisa berupa peringatan atau skorsing.

c. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijaksanaan disiplin progresif, artinya memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih “serius” dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

2.1.3.2 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2021: 195), berikut ini indikator-indikator dari kedisiplinan kerja antara lain:

1. Tujuan dan Kemampuan

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

Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan pegawai rendah. Misalnya : pekerjaan untuk pegawai berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi pegawai berpendidikan SMU. Jelas pegawai bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Teladan Pimpinan

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

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.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap kantor/pekerjaannya. Jika kecintaan pegawai semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Guna mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan pegawai menjadi rendah. Pegawai sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, 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 pegawai yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap kantor supaya kedisiplinan pegawai kantor baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai kantor. 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 di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan kantor, pegawai, dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman yang semakin berat maka pegawai akan semakin

takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai kantor. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

Pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan staf/pegawai kantor namun sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum pegawai yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner pegawai semakin banyak karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumnya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum pegawai yang

melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada kantor tersebut. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada kantor tersebut.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu kantor. 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 di antara semua pegawainya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Hasibuan (2021: 199) menyatakan bahwa : “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. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik”. Sedangkan menurut Robbins dalam

Wibowo (2017: 501) kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya.

Menurut Davis (1859) dalam Mangkunegara (2016: 117) mengemukakan bahwa "*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employee view their work*" (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja). Menurut Handoko (2017: 193) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Sunyoto (2018: 15) mengungkapkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif, karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2016: 120), berpendapat bahwa ada empat teori kepuasan kerja, antara lain :

1. Teori keseimbangan, teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengemukakan bahwa semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, dan jam kerja.

2. Teori perbedaan, teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Sedangkan Locke megemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan.
3. Teori pemenuhan kebutuhan, menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.
4. Teori pandangan kelompok, menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.
5. Teori dua faktor dari Herzberg, teori dua faktor dari Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari dua kelompok motivator intrinsik dan kelompok *hygiene factor* atau faktor ekstrinsik.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi, (2018:82) adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut meliputi antara lain:

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan kerja

Teman- teman kepada siapa seseorang senantiasa ber interaksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah fenomena yang subjektif dan individual, mungkin kuesioner merupakan ukuran yang paling sesuai. Meskipun demikian penting sekali menyadari adanya keterbatasan tertentu dari cara ini dalam mendapatkan data tentang kepuasan kerja.

2.1.5 Hubungan antar Variabel X dan Y

2.1.5.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:350) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi perilaku karyawan dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi yang terhadap nilai-nilai inovasi, tekanan pada tim dan dukungan orang. persepsi keseluruhan. Budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memperbaiki kinerja karyawan.

2.1.5.2 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kepuasan Kerja

Teori yang dapat menjelaskan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut :

Rivai dalam Wilman (2012: 28), menjelaskan, bahwa kekurangan disiplin dalam sebuah manajemen perusahaan dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang akan dicapai. Sebaliknya tanpa disiplin yang baik, sulit untuk meraih tujuan perusahaan yang optimal.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan

perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi demi terciptanya prestasi kerja karyawan yang tinggi.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. selain itu untuk menghindari anggapan kesamaan dalam penelitian ini. Berikut table penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

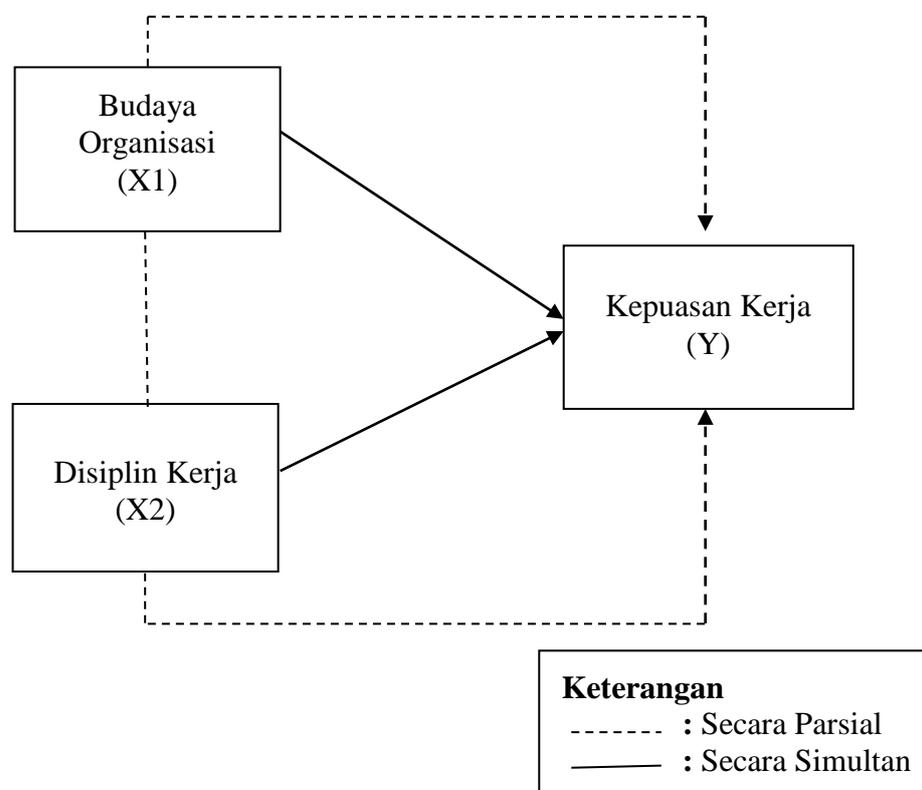
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian, Alat Analisis dan Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ifah Marsifah (2020)	Pengaruh budaya organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Bekasi). Jurnal Manajemen dan Bisnis Aliansi	<p>Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Kedisiplinan (X2), dan Variabel Kepuasan kerja Karyawan (Y).</p> <p>Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda.</p> <p>Hasil penelitian :</p> <p>X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X1 dan X2 berpengaruh terhadap Y</p>	<p>1. Variabel Budaya organisasi (X1), Kedisiplinan (X2) dan Kepuasan kerja Karyawan (Y).</p> <p>2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i></p>	<p>1. Teori yang digunakan</p> <p>2. Lokasi penelitian</p> <p>3. Waktu penelitian</p> <p>4. Objek penelitian</p> <p>5. Jumlah Responden</p>
2.	Akhmad Barsah (2020)	Pengaruh Budaya organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pacific Indah Pratama Jakarta. JURNAL MADANI: Ilmu Pengetahuan, Teknologi,	<p>Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Disiplin Kerja (X2), dan Variabel Kinerja Karyawan (Y).</p> <p>Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda.</p>	<p>1. Variabel Budaya organisasi (X1) dan Kinerja Karyawan (Y).</p> <p>2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi</i></p>	<p>1. Variabel Kedisiplinan (X2)</p> <p>2. Teori yang digunakan</p> <p>3. Lokasi penelitian</p>

		dan Humaniora, Vol. 3, No. 1, Maret 2020: 141 – 150	Hasil penelitian : X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X1 dan X2 berpengaruh terhadap Y	<i>linier berganda</i>	4. Waktu penelitian 5. Objek penelitian 6. Jumlah Responden
3.	Oca Marlina, M. Bakri, Putri Mauliza. (2022)	Pengaruh Budaya organisasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Sosial Aceh. Serambi Konstruktivis , Volume 4, No.2, Juni 2022 ISSN : 2656 – 5781	Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Kedisiplinan (X2), dan Variabel Kinerja Karyawan (Y). Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian : X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X1 dan X2 berpengaruh terhadap Y	1. Variabel Budaya organisasi (X1), Kedisiplinan (X2) dan Kinerja Karyawan (Y). 2. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	1. Teori yang digunakan 2. Lokasi penelitian 3. Waktu penelitian 4. Objek penelitian 5. Jumlah Responden
4	Haryanti, Hanni (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Lurah	Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Disiplin Kerja (X2), Variabel lingkungan kerja (X3) dan Variabel Kepuasan kerja Karyawan (Y).	6. Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Disiplin Kerja (X2), dan Kinerja Karyawan	1. Terdiri dari tiga Variabel Independen 2. Teori yang digunakan

		Marunda, Jakarta Utara). Skripsi thesis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.	Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian : X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	(Y). 7. Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	3.Lokasi penelitian 4.Waktu penelitian 5. Objek penelitian 6.Jumlah Responden
5	Marisa Devi (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Arisma Dawindo Sarana). Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau	Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Disiplin Kerja (X2), dan Variabel Kinerja Karyawan (Y). Alat analisis yang digunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian : X1 berpengaruh terhadap Y X2 berpengaruh terhadap Y X3 berpengaruh terhadap Y X1, X2 dan X3 berpengaruh terhadap Y	1. Variabel Budaya organisasi (X1), Variabel Disiplin Kerja (X2) 8. Menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data Teknik analisis yang digunakan sama yaitu <i>regresi linier berganda</i>	1.Variabel Dependen 2.Teori yang digunakan 3.Lokasi penelitian 4.Waktu penelitian 5. Objek penelitian 6.Jumlah Responden

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran yang peneliti bahas mengenai dua peranan yang menjadi variabel X yaitu budaya organisasi (X1) dan disiplin kerja (X2) dan Variabel Y (kepuasan kerja) maka peneliti akan memanfaatkan sebagai acuan membuat angket yang nantinya akan disebar kepada responden, kemudian setelah penyebaran dilakukan maka peneliti akan mencari uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, reliabilitas guna menentukan layak atau tidaknya angket tersebut diteliti, setelah diperoleh hasil maka peneliti menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi, uji hipotesis untuk menentukan seberapa jauh pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya kemudian analisis koefisien determinasi. Gambaran kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4 Hipotesis Teori

Menurut Arikunto (2017:110) hipotesis didefinisikan sebagai sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan yang paling spesifik, hipotesis merupakan jawaban sementara disusun oleh peneliti, yang kemudian akan di uji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan.

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Daerah Bagian Perencanaan dan Setda Kabupaten Ogan Komering Ulu Selatan baik secara parsial maupun simultan.