

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kumpulan hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian mengenai disiplin, pengembangan karir, serta lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan oleh peneliti dari dalam maupun luar negeri. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan sebagai berikut :

Penelitian pertama oleh Harnoto dan Fasochah (2013) Jurnal Ekonomi – Manajemen – Akuntansi No. 35 / Th.XX / Oktober 2013 ISSN:0853-8778 berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Disiplin kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (studi kasus di Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Provinsi Jawa Tengah). Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota LPJK Prov.Jateng sebanyak 130 anggota, alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini SPSS dengan path analysis. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja = 2,881 > t tabel = 1,658 dan angka signifikansi = 0,006 < α = 0,05 sehingga signifikan. Dengan demikian hipotesis 1 (H1) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti. Nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja = 2,977 > t tabel = 1,648 dan angka signifikansi = 0,005 < α = 0,05 sehingga signifikan. Dengan demikian maka hipotesis 2 (H2) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti. Pengujian hipotesis pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap disiplin kerja ditunjukkan oleh nilai t hitung = 2,985 > t tabel = 1,658 dan angka signifikansi = 0,004 < α = 0,05 sehingga signifikan. Dengan demikian hipotesis 3 (H3) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja terbukti.. Nilai t hitung

dari pengaruh variabel budaya organisasi terhadap disiplin kerja = $2,455 > t$ tabel = $1,658$ dengan angka signifikansi = $0,026 < \alpha = 0,05$ sehingga signifikan. Dengan demikian maka hipotesis 4 (H4) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja terbukti. Nilai t hitung dari pengaruh variabel pengembangan karir terhadap disiplin kerja = $2,673 > t$ tabel = $1,658$ dengan angka signifikansi = $0,019 < \alpha = 0,05$ sehingga signifikan. Dengan demikian maka hipotesis 5 (H5) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap disiplin kerja terbukti. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengaruh tak langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja atau $p6 = 0,207$ lebih besar dari pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja $p4 = 0,141$. Hal ini membuktikan hipotesis (H6) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pengaruh tak langsung pengembangan karir terhadap disiplin kerja atau $p7 = 0,250$ lebih besar dari pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap disiplin kerja $p5 = 0,162$. Hal ini membuktikan hipotesis (H7) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap disiplin kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian kedua oleh Hj. Misna Ariani dan Abdurrahman Assarofa (2018) berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT Palma Plantasindo Di Desa Sunge Batu Kecamatan Pasir Belengkong Kabupaten Paser. Conference on Management and Behavioral Studies Universitas Tarumanagara, Jakarta, 25 Oktober 2018 ISSN NO: 2541-3406 e-ISSN NO: 2541-285X. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui apakah Motivasi (X1), Disiplin (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Populasi pada perusahaan ini sebanyak 612 orang. Penetapan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 86 orang karyawan. Pengumpulan data digunakan dengan metode kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, serta menggunakan uji-F dan uji-t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan. sedangkan Disiplin, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan.

Dalam penelitian ini Lingkungan Kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Palma Plantasindo.

Penelitian ketiga berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Sumatera Utara oleh Hasrudy Tanjung (2017) Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen ISSN :2407-2648 E-ISSN :2407-263X Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan karyawan, Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kepuasan karyawan, Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan, Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap budaya organisasi dan ada pengaruh antara kompetensi disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Perkebunan Provinsi Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bertugas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 130 orang. Sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan sensus sampling atau teknik pengambilan sampel yang memenuhi seluruh populasi penelitian. Data dianalisis menggunakan model analisis jalur, uji asumsi klasik dan estimasi parameter serta pengujian hipotesis. Disiplin kerja terhadap kepuasan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan, kompetensi pada kepuasan kerja karyawan memiliki dampak positif dan signifikan. Budaya organisasi pada kepuasan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan sehingga budaya organisasi perlu dipertahankan dan ditingkatkan kembali. Disiplin tenaga kerja budaya organisasi di Kantor Perkebunan provinsi Sumatera Utara memiliki dampak positif dan signifikan. Disiplin dan kompetensi tenaga kerja melalui budaya organisasi pada kepuasan kerja karyawan di Kantor Perkebunan provinsi Sumatera Utara memiliki pengaruh positif dan signifikan, dan dengan demikian disiplin kerja dan kompetensi melalui budaya organisasi perlu dipertahankan.

Penelitian keempat oleh Made Bayu Indra Nugraha dan Ida Bagus Ketut Surya dalam E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 59-87 ISSN: 2302-8912 berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan di PT. Telkom Indonesia Wilayah Bali Selatan. Objek penelitian yaitu kompensasi, lingkungan kerja, promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 74 orang, dengan metode *sample random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui koesioner dan observasi. Teknik analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian kelima berjudul Pengaruh Pengawasan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, Medan oleh Mustafiju Rahman (2019) AJIE - Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (e-ISSN: 2477- 0574 ; p-ISSN: 2477-3824) Vol. 04, Issue. 01, January 2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja di PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, Medan, yang berjumlah 80 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh dengan mengambil seluruh populasi menjadi sampel. Pengujian hipotesis dengan menggunakan metode analisis deskriptif, metode analisis regresi linier berganda dengan taraf signifikan 5%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen, yaitu supervisi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT. Ramayana Lestari sentosa Tbk, Medan. Dalam pengujian analisis linier berganda diketahui bahwa variabel supervisi dan pengembangan karier secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan nilai R Square sebesar 78,0% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel supervisi dan pengembangan karir sedangkan sisanya 22% dapat dijelaskan oleh faktor lain.

Penelitian keenam oleh Obednego Saranga, Budiyanto, Khuzaini (2017) berjudul The Influence Of Individual Capability, Work Discipline And Work Environment Toward The Employee Satisfaction With Career Development As The Mediation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 8. Ver. V. (August 2017), PP 06-11 www.iosrjournals.org. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji

pengaruh kemampuan individu, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan pengembangan karir sebagai mediasi. Penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri sipil yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sorong, terutama pegawai negeri sipil yang bekerja dengan jabatan eselon III dan IV struktural di Sekretariat Daerah, Instansi, Layanan dan Inspektorat serta kantor-kantor yang tidak termasuk dalam kabupaten dan kecamatan. dari 645 pejabat struktural. Alasan dipilihnya eselon III dan IV karena kedua eselon tersebut relatif sama dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya yaitu eselon organisasi memiliki atasan atau bawahan serta perencana dan pelaksana teknis. Hasil penelitian ini secara umum dapat disimpulkan bahwa kemampuan individu dan lingkungan kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemampuan individu, disiplin kerja, dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, serta pengembangan karir juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ketujuh oleh Abdul Raziq dan Raheela Maulabakhsh (2015) berjudul *Impact of Working Environment on Job Satisfaction* *Procedia Economics and Finance* 23 (2015) 717 – 725. 2nd global conference on business, economics, management and tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic. Di era modern, organisasi menghadapi beberapa tantangan karena sifat lingkungan yang dinamis. Salah satu dari banyak tantangan untuk bisnis adalah untuk memuaskan karyawannya untuk mengatasi dengan lingkungan yang terus berubah dan berkembang dan untuk mencapai kesuksesan dan tetap dalam persaingan. Untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan komitmen kerja karyawan, bisnis harus memenuhi kebutuhan karyawannya dengan menyediakan kondisi kerja yang baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner survei yang dikelola sendiri. Kuesioner diadopsi dari survei yang divalidasi sebelumnya. Populasi target terdiri dari lembaga pendidikan, sektor perbankan dan industri telekomunikasi yang beroperasi di kota Quetta, Pakistan. Simple random sampling digunakan untuk pengumpulan data dari 210 karyawan. Hasil menunjukkan

hubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Studi ini menyimpulkan dengan beberapa prospek singkat bahwa bisnis perlu menyadari pentingnya lingkungan kerja yang baik untuk memaksimalkan tingkat kepuasan kerja. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi masyarakat dengan mendorong orang untuk berkontribusi lebih banyak untuk pekerjaan mereka dan dapat membantu mereka dalam pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memotivasi karyawan mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Penelitian kedelapan berjudul *The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana* oleh George Kafui Agbozo et.al (2017) *Journal of Human Resource Management* 2017; 5(1): 12-18 <http://www.sciencepublishinggroup.com/j/jhrm> doi: 10.11648/j.jhrm.20170501.12 ISSN: 2331-0707 (Print); ISSN: 2331-0715 (Online). Penelitian ini meneliti efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja dengan sorotan pada bank dagang di Ghana. Di antara tujuan lain, penelitian ini ditetapkan untuk memastikan dampak lingkungan fisik dan mental pada kinerja karyawan, untuk mengetahui tingkat kepuasan keseluruhan karyawan di bank dan mempelajari apakah lingkungan kerja fisik, sosial dan psikologis mempengaruhi kepuasan kerja. Teknik pengambilan sampel bertingkat diadopsi untuk memilih sampel untuk penelitian. Kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian sementara Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari studi lapangan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar staf di bank puas dengan lingkungan kerja mereka terutama suasana fisik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. Temuan dari penelitian ini menekankan perlunya manajemen untuk meningkatkan lingkungan kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas

Penelitian kesembilan oleh Abdul Hafid Jusuf dkk (2016) *The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org || Volume 5 Issue 3 || March. 2016 || PP—07-17. Praktek

pengembangan karir, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada komitmen organisasi terhadap kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tata kelola yang baik. Kausalitas antar variabel dimasukkan ke dalam model dengan menggunakan 7.342 karyawan yang bekerja di 37 satuan kerja daerah (SKPD) di provinsi Papua. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan proportional random sampling, yaitu jumlah sampel agar diperoleh jumlah 379 karyawan dengan tingkat respons 36,41%, sehingga keseluruhan kuesioner yang digunakan hanya menganalisis 138 karyawan. Hasil analisis struktur momen menggunakan Ver. 21 memberikan bukti bahwa pengembangan karier dan budaya organisasi terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Fakta lain menunjukkan bahwa semakin baik pengembangan karir dan gaya kepemimpinan, semakin tinggi Komitmen organisasi karyawan sementara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan tidak ditunjukkan untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Penelitian kesepuluh berjudul *Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)* oleh Jajang Amiroso and Mulyanto (2015) *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.7, No.36, 2015. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, kepuasan kerja (Studi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Sukoharjo). Teknik analisis yang digunakan adalah menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji linieritas, analisis regresi, analisis jalur, uji t, uji F, uji koefisien determinasi dan analisis korelasi. Hasil pengujian Hipotesis adalah Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Organisasi budaya tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Organisasi budaya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompetensi tidak

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Organisasi budaya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan R² dapat diartikan berjumlah 0,847 variasi Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Sukoharjo dijelaskan oleh variabel disiplin, lingkungan kerja, kompetensi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi sebesar 84,7%. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa penggunaan motivasi dan kepuasan kerja untuk variabel disiplin, lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompetensi tidak efektif. Hal ini disebabkan karena efek langsung lebih besar daripada pengaruh itu secara tidak langsung, sehingga lebih efektif melalui jalur langsung.

Penelitian sebelas oleh Sobia Shujaat et.al (2013) *Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi Journal of Management and Social Sciences Vol. 9, No. 2, (Fall 2013) 01-08 ISSN:2222:6049*. Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara peluang pengembangan karir yang tersedia untuk karyawan dan kepuasan kerja mereka. Studi ini berfokus pada bank swasta di Karachi. Metodologi / Sampel - Untuk penelitian ini, survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang dikelola melalui email dan dengan membagikan kepada lima ratus responden dari lima Bank swasta yang berlokasi di Karachi. Pengujian hipotesis telah dilakukan dengan menggunakan 'Chi -Square test'. Ukuran sampel untuk penelitian ini adalah 395 dan prosedur pengambilan sampel menggunakan id berbasis kenyamanan. Temuan - Studi ini menentukan bahwa ada hubungan positif antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan di sektor perbankan. Karyawan puas dengan kegiatan pengembangan karier yang ditawarkan di organisasi mereka. Dunia usaha menjadi lebih kompetitif sehingga karyawan menjadi lebih sadar akan pengembangan karier. Implikasi Praktis - Temuan penelitian ini bermanfaat bagi manajemen sektor perbankan untuk merancang program pengembangan karir sedemikian rupa sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mempromosikan lingkungan kerja di antara karyawan di

Pakistan. Keterbatasan Penelitian - Kebijakan kerahasiaan data organisasi, batasan waktu dan tidak tersedianya personel terkait pada saat wawancara adalah keterbatasan dalam beberapa kasus saat mengumpulkan data

Penelitian keduabelas berjudul *Work Environment And Its Effect On Job Satisfaction In Cooperative Sugar Factories In Maharashtra, India* oleh Ganesh Salunke (2015) Volume 4, Issue 5 (May, 2015) Online ISSN-2320-0073. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*. Sumber daya manusia adalah aset yang paling signifikan dan berharga dari setiap organisasi, yang penting untuk operasi yang sehat dari semua sumber daya lain dari organisasi. Jadi, ketika sumber daya manusia puas dalam hal pekerjaan mereka, maka hanya tingkat produktivitas yang naik. Lingkungan kerja yang sehat penting untuk menciptakan hubungan sosial di tempat kerja dan juga menjaga hubungan antara kolega, penyelia, dan organisasi. Ini menggambarkan hubungan di mana karyawan bekerja bersama. Tanpa lingkungan yang sehat dalam suatu organisasi, karyawan tidak akan bahagia dan puas. Seorang karyawan yang puas, bahagia dan pekerja keras adalah aset terbesar dari organisasi mana pun. Hasil & produktivitas yang efektif untuk organisasi mana pun tergantung pada tingkat kepuasan karyawan dan lingkungan kerja tempat ia bekerja. Lingkungan kerja adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi tingkat kepuasan & motivasi karyawan. Manajemen sumber daya manusia yang efisien dan menjaga lingkungan kerja yang baik atau efek budaya tidak hanya kinerja karyawan & organisasi tetapi juga mempengaruhi pertumbuhan & pengembangan seluruh ekonomi. Penelitian penelitian ini merupakan upaya untuk mempelajari lingkungan kerja & pengaruhnya terhadap kepuasan kerja di pabrik gula koperasi. Studi ini dilakukan di Maharashtra

Penelitian ketigabelas oleh Kadek Remy Dewata Putra, Nengah Landra dan I GST Agung Eka Teja Kususma (2018) berjudul *The Effect of Organizational Culture and Work Discipline on Employees 'Performance with Working Satisfaction as Intervening Variables on CV. Yamaha Waja Motor Denpasar*. Available online at www.rajournals.in RA Journal Of Applied Research ISSN: 2394-6709. RAJAR Volume 04 Issue 08 August 2018 International Open Access ICV- 74.25 Impact Factor :5.985 Page no.- 1955-1964. Tujuan dari penelitian ini

adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk menentukan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk menentukan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, untuk menentukan dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan untuk menentukan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui pekerjaan kepuasan sebagai variabel intervening. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan diukur menggunakan skala likert. Populasi penelitian ini adalah karyawan di CV. Yamaha Waja Motor Denpasar sebanyak 56 orang. kemudian diambil seluruhnya sehingga penelitian ini adalah studi populasi. (sampel jenuh). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahwa dalam penelitian ini dua analisis akan digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik. (Analisis Path) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel Keputusan Kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Bila dibandingkan dengan penelitian penulis perbedaannya adalah penelitian sebelumnya masih adanya menggunakan variabel bebas yang berbeda dengan penelitian, sedangkan persamaan penelitian hanya pada variabel terikat yaitu kepuasan kerja.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2012:15). Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa dengan bekerja manusia memanusiakan dirinya. (Sulistiyani dan Rosidah, 2011:11).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1). Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2015:15).

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *jobdescription* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *jobspecification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa *the right man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
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. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.2.2. Disiplin

Disiplin berasal dan bahasa Latin yaitu "*dicipline*" yang berarti: "latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat". Dan definsi tersebut jelas sekali bahwa arah dan tujuan disiplin pada dasarnya adalah "keharmomisan" dan "kewajaran" kehidupan kelompok atau organisasi, baik organisasi formal maupun nonformal. Keharmonisan atau kewajaran kehidupan

kelompok atau organisasi didasarkan pada ukuran-ukuran dan nilai yang telah disepakati bersama, dengan penuh kesabaran. Dengan kata lain, timbullah keharusan-keharusan ataupun kewajiban atau hak yang wajib ditaati serta dihormati oleh para anggota kelompok atau organisasi tersebut masing-masing.

Rivai (2014:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Hasibuan (2014:193), mengatakan : “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku serta ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa didukung disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya”

Singodimenjo dalam Sutrisno (2014:86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah:

1. Besar kecilnya pembenan kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jenuh payahnya yang telah dikontnbusikannya bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendahkan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

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

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya

5. 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.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Siagian (2014:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

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

Tindakan pendisiplinan kepada karyawan haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Mangkunegara (2014:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan

2. Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang membenkan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Sutrisno (2014:94) beberapa indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan/ organisasi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain

4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan/ organisasi

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian dan beberapa pendapat ahh tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesadaran, kerelaan dan kesedian seseorang dalam mematuhi dan menaati peraturan dan norma-norma sosial yang

berlaku di lingkungan sekitarnya yang apabila dilanggar akan dijatuhkan hukuman.

2.2.3. Pengembangan karir

Menurut Mathis dan Jackson (2012:342) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah sebagai berikut : "Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya". Menurut Rivai (2012:140) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".

Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin yang dikutip oleh Mangkunegara (2011:77) adalah sebagai berikut: "Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai- pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum." Menurut Wahyudi (2012:161) mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut: "Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya."

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2010:139) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan dan pengembangan karir adalah hasil dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain.

Tahapan pengembangan karir menurut Simamora adalah sebagai berikut: (1) Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya

memperoleh gambaran realistis mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir. (2) Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (*mid career*) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*obsolescence*). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi. (3) Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai contributor dalam peran nonkepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial

dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.(Simamora, 2012:146)

Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rivai (2010:291) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin dalam Mangkunegara (2011:77-78) adalah sebagai berikut: (1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. (2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya. (3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya. (3) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya. (4) Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat. (5) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan

lainnya agar tujuan perusahaan tercapai. (6) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif. (7) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial. (8) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian. (9) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi.

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini, Wahyud (2012:163) menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh Wahyudi yaitu: (1) Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*). Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara

individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi. (2) Kesempatan karir (*Career opportunities*). Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. (3) Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-opportunity alignment*). Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Menurut Rivai (2010:291-295) beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seorang karyawan adalah: (1) Prestasi kerja (*job performance*). (2) Eksposur (*exposure*). (3) Jaringan kerja (*net working*). (4) Pengunduran diri (*resignations*). (5) Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*). (6) Pembimbing dan Sponsor (*mentors and sponsors*). (7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinates*). (8) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies*)

Menurut Rivai (2010:290) adapun indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut: (1) Perencanaan karir. Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang. (2) Pengembangan karir individu. Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. (3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM. Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM. (4) Peran

umpan balik terhadap kinerja. Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran: (a) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat, (b) Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih. (c) Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas disimpulkan pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

2.2.4. Lingkungan kerja

Sedarmayanti (2013:31) mengungkapkan: “Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Nitisemito (2013:6), lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Kussriyanto (2015:7) lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

Lingkungan kerja, Wursanto (2013:60) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa. Lingkungan kerja non fisik disebut juga sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai “sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”.

Sedarmayanti (2013:31), indikator lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:
 - a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya,
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencayahaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.
2. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Sedarmayanti (2013:31-35) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

1. Lingkungan kerja fisik

Beberapa hal yang termasuk kedalam kondisi lingkungan kerja fisik, adalah:

a. Penerangan

Penerangan di dalam kondisi lingkungan kerja adalah penyinaran yang cukup, agar karyawan dapat melihat dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan hasil kerja yang diperoleh karyawan akan lebih baik, baik penerangan alami dan penerangan buatan.

b. Suhu Udara

Suhu udara di ruang kerja merupakan salah satu kondisi kerja yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan dalam upaya mendorong kenaikan semangat kerja terhadap para karyawan yang bekerja agar dapat bekerja dengan nyaman sehingga hasil yang didapatkan maksimal.

c. Suara Bising

Kebisingan dalam suatu ruang kerja dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan dapat mengganggu komunikasi. Komunikasi yang lambat dan tidak efektif akan berakibat terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan.

d. Penggunaan Warna

Penggunaan warna dalam ruang kerja di dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap peningkatan semangat kerja karyawan. Pemilihan warna dilakukan dengan tujuan untuk dapat memperjelas pengamatan para karyawan terhadap objek pekerjaannya.

e. Ruang Gerak yang Diperlukan

Agar para karyawan dapat bekerja dengan baik maka ruang gerak para karyawan perlu diberikan ruangan besar yang memadai. Terlalu sempitnya ruang gerak akan menghambat proses kerja karyawan, sebaliknya ruang gerak terlalu besar akan mengakibatkan kelelahan.

f. Keamanan Kerja

Ruang kerja yang cukup dan keamanan penggunaan mesin dari peralatan produksi dalam perusahaan dapat mengurangi tingkat kecelakaan kerja.

2. Lingkungan kerja non fisik

Faktor ini diantaranya adalah :

a. Peraturan dan Prosedur kerja

Peraturan kerja adalah suatu peraturan yang dibuat secara tertulis, memuat ketentuan tentang syarat serta tata tertib dalam lingkungan perusahaan. Sedangkan prosedur kerja adalah rangkaian tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya satu urutan tahap demi tahap tentang pelaksanaan kerja yang harus ditempuh dalam rangka menyelesaikan satu bidang tugas.

b. Komunikasi

Komunikasi dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dari bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

c. Hubungan Interpersonal

Hubungan interpersonal merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi, dapat dilihat dari tiga segi yaitu, hubungan dengan akal sehat, teman sejawat, dan dengan bawahan.

d. Kualitas Supervisi

Kualitas supervisi dari suatu perusahaan sangat penting karena hal ini akan mendorong terciptanya tujuan yang diharapkan dengan baik.

e. Kelompok Informal

Salah satu bagian penting dalam organisasi adalah pengelompokan informal dan hubungan-hubungan pribadi yang lebih berpengaruh dibanding hubungan-hubungan formal.

f. Kelelahan Kerja

Kelelahan kerja merupakan suatu pola yang timbul pada suatu keadaan, yang secara umum terjadi pada setiap orang, sehingga tidak sanggup melaksanakan kegiatan.

Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri (Nitisemito, 2013). Jadi lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja baik secara fisik maupun non fisik (psikologis), secara langsung atau tidak langsung yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan pekerjaannya.

2.2.5. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan bentuk dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek paling penting yang harus dimiliki setiap karyawan, mereka dapat berinteraksi terhadap lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap setiap individu terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaannya (Suwarno dan Priansa, 2011).

Dalam Robbins (2015:170) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja maupun dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Sutrisno (2012:75) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang dalam memandang

dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka seseorang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Pada umumnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi maupun yang ditugaskan kepadanya di dalam lingkungan kerja, sebaliknya apabila kepuasan kerja tidak tercapai maka akan berdampak buruk terhadap perusahaan akibat dari dampak buruk tersebut karyawan akan malas untuk bekerja, mangkir dalam bekerja, mogok bekerja, dan akibat buruk yang merugikan lainnya.

Teori Kepuasan Kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa orang yang lainnya, teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan seseorang orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Veithzal Rivai (2010), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam, yaitu:

1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan dan dengan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan merasa menjadi lebih puas lagi, sehingga kepuasan kerja seseorang bergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang akan dicapai.

2. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini mengemukakan bahwa setiap orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi dalam bekerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Setiap orang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas dan bila perbandingan itu tidak seimbang namun menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Namun apabila perbandingan itu tidak seimbang maka akan terjadinya ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)

Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan oleh karyawan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan serta promosi.

Dissatisfies (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, serta kondisi kerja dan status. Dalam suatu pekerjaan karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka dalam menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka dalam bekerja.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh setiap karyawan, apabila karyawan puas dengan pekerjaannya maka ia akan bertahan untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Faktor-Faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja ditempatnya bekerja, sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian, dan lainnya.

Menurut Dessler (2009:88) mengemukakan ada beberapa penilaian kinerja yang meliputi indikator: Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Kesempatan mendapatkan promosi, Supervisi, Kolega kerja atau rekan kerja, dan Kondisi kerja.

Indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2012:62) yaitu:

1. Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

3. Kepuasan terhadap rekan kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

4. Kepuasan terhadap promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.

5. Kepuasan terhadap pengawasan kerja.

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Adapun indikator dari kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap pengawasan kerja

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Keterkaitan disiplin terhadap kepuasan kerja karyawan

Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar peraturan-peraturan yang ditaati sebagaimana besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan (Darmawan, 2013:41). Pada dasarnya setiap karyawan dituntut untuk memiliki sikap disiplin yang tinggi, dengan contoh hadir tepat waktu di kantor, meninggalkan meja kerja setelah jam pulang kantor, mengerjakan tugas yang diberikan agar mencapai target yang telah ditentukan. Dari kedisiplinan karyawan yang tinggi maka akan muncul tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan maupun atasan akan merasa puas apabila karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, terlihat jelas bahwa variabel disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.2. Keterkaitan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan

Dessler (2011) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi karyawan adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2012). Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan

pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan (Ekayadi, 2009).

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, terlihat jelas bahwa variabel pengembangan karir secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.3. Keterkaitan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Lingkungan kerja yang baik secara fisik maupun non fisik sangat diharapkan oleh karyawan untuk bekerja secara maksimal, begitu pula sebaliknya jika lingkungan sekitar buruk, maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja (Sudijono, 2013:85). Oleh karena itu keadaan maupun situasi yang ada di sekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga sebaik mungkin supaya karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja. Lingkungan kerja yang meliputi hubungan kerja yang harmonis, target yang jelas, iklim kerja yang dinamis, fasilitas kerja yang memadai juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Dhermawarn, 2012:6) oleh karena itu lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas, terlihat jelas bahwa variabel lingkungan kerja secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Diduga disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Barataguna Indoganesha
- H2 : Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Barataguna Indoganesha

H3 : Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Barataguna Indoganesha

H4 : Diduga disiplin, pengembangan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Barataguna Indoganesha

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Mengacu pada hubungan antar variabel penelitian yang sudah dijelaskan, maka dapat disusun suatu kerangka konseptual dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam bentuk paradigma. Paradigma dalam penelitian ini merupakan paradigma tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

