

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga kami sebagai peneliti mereview jurnal-jurnal sebelumnya yang berkaitan dengan judul proposal kami. Jurnal-jurnal penelitian yang sebelumnya yang kami review mempunyai variabel yang berkaitan dengan variabel penelitian yang sedang kami lakukan. Berikut ini beberapa review jurnal penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian Pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Fiadatul Mabruroh, Isharijadi dan Anggita Langgeng Wijaya, dalam Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi Vol 5 No 1, Oktober 2017, e – ISSN : 2337-9723, dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir baik secara parsial ataupun `simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan *Teknik Non Probability Sampling*. Data yang digunakan adalah data primer diambil menggunakan tehnik pengumpulan data kuesioner/ angket, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun.

Penelitian Kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Vicky Brama Kumbara. Dalam Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi, Vol 6, No.2, Oktober 2017, Hal 299-319. ISSN : 2301-5268 | E-ISSN : 2527-9483 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Umum Daerah Solok Selatan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Rumah Sakit Umum daerah Solok Selatan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode sensus. Data yang digunakan adalah data primer, teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Rumah Sakit Umum daerah Solok Selatan.

Penelitian Ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Husaini, Riska Awalia dan Lenie Marlinae, dalam Jurnal Buletin Penelitian Kesehatan Vol 44 Nomor3 September 2016: P-ISSN 0125-9695, e-ISSN 2338-3453, dengan judul “Analisis Pengaruh Faktor Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja di Pelayanan Kesehatan RSUD Banjarbaru”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor lingkungan kerja fisik (suhu dan kelembaban), lingkungan kerja non fisik (hubungan sesama karyawan, hubungan karyawan, atasan) dan motivasi terhadap kepuasan kerja dipelayanan kesehatan RSUD Banjarbaru. Metode analisis data dilakukan menggunakan analisis univariat. Penelitian ini menggunakan metode *cross-sectional*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor suhu dan kelembaban berhubungan dengan kepuasan kerja, ada pengaruh lingkungan kerja non fisik dengan kepuasan kerja (p-value= 0,017) dan ada pengaruh motivasi dengan kepuasan kerja (p-value= 0,035).

Penelitian Keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Lidya Ribkha Genta Polii, dalam Jurnal EMBA. Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 178-190. ISSN 2303-1174 dengan judul “Analisis Keterikatan Karyawan Terhadap Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intentions* Karyawan di Rumah Sakit Siloam Manado”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh job embeddedness dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Siloam Manado. Metode analisis data yang digunakan adalah Path Analysis. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian Assosiatif. Data yang digunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan antara job embeddedness terhadap kepuasan kerja, dan ada pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, sedangkan ada pengaruh positif signifikan antara job embeddedness terhadap turnover intention, ada pengaruh positif signifikan antara lingkungan kerja terhadap turnover intention dan ada pengaruh negative signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan di Rumah Sakit Siloam Manado

Penelitian Kelima yang dilakukan oleh Oktaviani Permatasari dan Adil Abdillah, dalam Jurnal Optima II, Vol 3, No 1, 01 2019. ISSN: 2549-239x, ISSN: 2549-2705, dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kerja, Komitmen Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto yang meliputi, kompetensi kerja, komitmen kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Jenis penelitian menggunakan eksperimen dengan bentuk data kuantitatif. Teknik yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan teknik simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai dari kompetensi kerja, komitmen kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto.

Penelitian Keenam yang dilakukan oleh Mohsin Ali, Maira Anis dan Amit Yadiv. Melalui Jurnal *International Journal of Economics, Commerce and Management*. Vol III, Issue 12, December 2015. ISSN :2348-0386. Dengan Judul “*Antecedents Of Job Satisfaction A Case Study Of Hospital’s Employess Of Pakistan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja di Rumah Sakit dan Kesehatan Sektor Pakistan, dan bertujuan untuk menemukan hubungan kepuasan kerja dengan beberapa pendahulunya yang signifikan seperti bayar dan manfaat, pengembangan karir dan manajemen, supervisi dan kolegalitas dan pasrticipasi. Metode pengambilan sampel sistematis dan data dikumpulkan dari kota-kota besar dari Pakistan. Data yang digunakan adalah data primer. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif antara variabel dependen dan independen. Hubungan antara partisipasi dan pekerjaan kepuasan adalah yang paling signifikan, menunjukkan bahwa seorang karyawan yang berpartisipasi lebih banyak bisa menghasilkan kepuasan kerja maksimum. Pay dan Benefit, Pengembangan Karir & Manajemen dan Pengawasan & Kollegialitas memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Pakistan.

Penelitian ketujuh yang dilakukan oleh Archana G. Nemmaniwar. dan Dr. Madhuri S. Deshpande. dalam Jurnal *International Journal of Engineering Technology Science and Research (IJETSR)*. Volume 4, Issue 2. February 2017. ISSN: 2394 – 3386. Dengan Judul “*Job Satisfaction in Hospital Employees: A Review of Literatur*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi jenis penelitian yang dilakukan dan tersedia dibidang kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit, mengidentifikasi kesenjangan dalam literature, dan mengetahui pentingnya kepuasan kerja antara karyawan Rumah Sakit. Data yang digunakan adalah data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literature tentang kepuasan kerja diantara karyawn Rumah Sakit, dan atas dasar tinjauan literature ditemukan bahwa faktor-faktor lainnya seperti pengakuan, otonomi, prestasi, peluang untuk pertumbuhan, dan pengembangan berkolerasi yang sangat positif dengan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit.

Penelitian Kedelapan yang dilakukan oleh Moh. Ali Shahab dan Inna Nisa. Melalui Jurnal *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. Volume 2, Issue 5, June 2014, PP 69-77. ISSN 2349-0330 (Print), dan ISSN 2349-0349 (Online). Dengan Judul “*The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee*”. Peneliti ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan sikap kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM di Rumah Sakit Konawe di Sulawesi Tenggara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep Equation Structural Model (SEM) dengan program Smart PLS. Analisis Partial Least Square. Tujuan dari model PLS adalah untuk membantu penelitian untuk menemukan variabel laten untuk keperluan prediksi di mana model adalah agregat linier dari indikator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sikap kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan sikap kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Konawe di Sulawesi Tenggara.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Manajemen**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai ilmu dimaksudkan untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam perusahaan serta untuk mengambil keputusan oleh pimpinan/manajer, sedangkan manajemen sebagai suatu seni ialah bahwa dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seorang pimpinan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain yang ada dibawahnya. (I Komang A, dkk : 2012:4).

Adiputera (2013) menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan seseorang atau perusahaan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen juga dikatakan sebagai ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut James Stoner dalam (I Komang : 2012: 4), adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota-anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan suatu kelompok untuk tujuan organisasinya, dan mencapai suatu tujuan perusahaan tersebut.

### **2.2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Yusuf Suit-Almasdi dalam (I Komang A. dkk : 2012:5), sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu digali, dibina serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM adalah kemampuan potensial yang dimiliki oleh manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial. Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang

dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang dan jasa.

Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson dalam (Widodo, 2015: 3) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan.

Menurut Bohlander dan Snell dalam (Widodo, 2015: 3) bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Berdasarkan penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu ataupun seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien. Serta ilmu yang dapat mempelajari bagaimana suatu karyawan dalam perusahaan bisa bekerja sama dalam kelompok dengan baik, dan dapat mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan yang lebih baik, dan mencapai suatu tujuan perusahaan tersebut.

### **2.2.3. Pengertian Non Medis**

Non medis adalah segala sesuatu yang diluar atau tidak berhubungan dengan bidang kedokteran.

#### **2.2.3.1. Pengobatan Non Medis**

Pengobatan Non Medis yaitu metode pengobatan diluar ilmu kesehatan dan tidak dapat dijelaskan secara medis seperti pengobatan oleh dukun dengan ramuan beserta jampi-jampi.

### **2.2.3.2. Sampah Non Medis**

Sampah hasil buangan dari kantor administrasi, unit pelayanan, sampah dari ruang pasien, sampah dari ruang pasien dan sebagainya yang tidak berkaitan dengan medis.

Contoh : Sampah non medis adalah, kertas, karton, botol, kaleng, sisa makanan/bahan makanan, sisa pembungkus, sampah dapur dan sebagainya.

### **2.2.3.3. Pelayanan Penunjang Non Medis**

Pelayanan dan fasilitas rumah sakit yang sifatnya tidak langsung namun masih sedikit berhubungan dalam menyembuhkan pasien.

Contoh : Pelayanan penunjang non medis adalah pelayanan antar jemput mobil ambulance, pengantaran jenazah, pengolahan sampah rumah sakit, dan sebagainya.

### **2.2.4. Pengembangan Karier**

Pengembangan karier berasal dari dua suku kata, yaitu pengembangan dan karir. Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi, dan Karir adalah suatu proses seseorang selama bekerja, ada cara dan jalur untuk mengembangkannya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011 : 77). 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 pendapat Sunyoto (2012: 183), Pengembangan karier adalah salah satu fungsi manajemen karier. Pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum



proses pengembangan karier dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kerja.

Menurut Stone dalam Kadarisman (2013, hal.322-323) pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa mendatang. Dengan pengembangan tersebut tercakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier karyawan selama dia bekerja.

Sedangkan menurut Fahmi (2013, hal.250) pengertian pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh department sumber daya manusia, manajer atau pihak lain.

Berdasarkan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier yaitu suatu proses karyawan dalam melakukan kinerja disuatu perusahaan untuk memberikan suatu potensi dalam bekerja selama beberapa tahun dan akan mendapatkan hasil kinerja yang memuaskan bagi karyawan tersebut.

#### **2.2.4.1. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap instansi disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi organisasi itu sendiri. Bentuk pengembangan karir, Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2013:291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

##### **1. Pengembangan Karir Pribadi**

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

## 2. Pengembangan Karir Yang di Dukung Departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peran dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan perkembangan karyawan.

## 3. Peran Pemimpin dalam Pengembangan Karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

## 4. Peran Umpan Balik Terhadap Pengembangan Karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan pegawai.

### **2.2.4.2. Indikator-Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Veitzal Rivai (2015), ada beberapa indikator pengembangan karir, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Kebutuhan Karir

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

#### 2. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

3. Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarier kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya.

4. Informasi karir

Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan kariernya.

5. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

6. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

7. Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

**2.2.4.3. Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Sunyoto (2013:184) mengatakan bahwa manfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut :

A. Meningkatnya kemampuan karyawan

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan di mana mereka bekerja.

B. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan.

#### **2.2.4.4. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Karir**

Kesuksesan proses pengembangan karier tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karier, menurut Hastho dan Meilan dalam Sunyoto (2013:185) yaitu sebagai berikut :

##### 1) Hubungan Pegawai dan Organisasi

Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses pengembangan karier. Misalnya saja proses perencanaan karier karyawan akan tersendat karena karyawan mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut. Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karier karyawan.

##### 2) Personalitas Karyawan

Kadangkala, manajemen karier karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misal: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. Karyawan yang apatis akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan kariernya sendiri. Begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier.

##### 3) Faktor-faktor Eksternal

Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar. Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang-orang yang di-drop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian boleh atau tidak, etis atau tidak etis kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi.

#### 4) Politicking dalam Organisasi

Manajemen karier karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti, intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika kadar politicking dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karier hamper dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekadar basa-basi.

#### 5) Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat memengaruhi banyak hal termasuk manajemen karier karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

#### 6) Jumlah Karyawan

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karier tertentu. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karier yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola.

#### 7) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier karyawan. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

#### 8) Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

#### 9) Tipe Manajemen

Secara teoretis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan kariernya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karier cenderung besar.

### **2.2.5. Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2013), menyatakan bahwa, “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya”.

Menurut Darsono dan Siswandoko (2011:129) mengemukakan disiplin adalah suatu upaya manajemen untuk membina karyawan mentaati standardan peraturan dalam organisasi. Karena hakikatnya disiplin adalah proses latihan untuk mengubah pola pikir, sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja efektif, efisien,

dan produktif yang bermuara pada pencitraan laba dan nilai tambah ekonomi organisasi perusahaan.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Veithzal Rivai, 2011:824).

Selanjutnya yang terakhir menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:129) mengungkapkan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yaitu sikap dan perilaku karyawan untuk bekerja lebih efektif, efisien dan produktif. Jadi disiplin kerja bisa juga kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang sudah berlaku.

#### **2.2.5.1. Macam-Macam Disiplin Kerja**

Disiplin kerja menurut Mangkunegara (2016:129) ada 2 macam, yaitu :

##### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai disiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

## 2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu perusahaan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran.

### **2.2.5.2. Bentuk sanksi dari tindakan indisipliner**

Ada beberapa bentuk tindakan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan akibat tindakan indisipliner yang dilakukannya (Fahmi,2016:66), yaitu :

1. Teguran lisan
2. Teguran tertulis

Isi teguran tersebut terapkan dalam berbagai macam bentuk, secara umum sebagai berikut :

1. Penurunan jabatan
2. Pemindahan posisi
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK)
4. Termasuk pengaduan terhadap pihak berwajib.

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal menurut Mangkunegara, (2016: 131) yaitu, sebagai berikut :

#### 1. Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian terhadap pegawai.



2. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan meperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria/wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

### **2.2.5.3. Indikator-Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Singodimejo dalam (Sutrisno, 2014: 94), menyatakan bahwa indikator-indikator yang berkaitan dengan disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

1. Taat terhadap aturan waktu

Taat terhadap aturan waktu seperti peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat. Jam kerja yang berlaku di perusahaan yang di atur dalam undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 77 sampai dengan pasal 85 tentang batasan jam kerja yaitu 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu.

2. Taat terhadap peraturan institusi

Taat terhadap peraturan institusi seperti peraturan dasar tentang berpakaian dengan sopan dan rapi serta bertingkah laku dalam pekerjaan sesuai dengan norma-norma yang berlaku.

3. Taat dalam aturan perilaku dalam pekerjaan

Taat dalam aturan perilaku dalam pekerjaan seperti peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain sesuai standar operasional perusahaan (SOP) yang telah dibuat.

4. Taat terhadap peraturan lainnya

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam organisasi dan sebagainya.

#### **2.2.5.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Baik buruknya disiplin seseorang dalam bekerja tidak muncul begitu saja, melainkan didapat oleh beberapa faktor. Menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2014:89), ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu :

1. Besar kecilnya pemberian 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 balas jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan, misalkan: aturan jam kerja, maka

pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5. 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. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terkait atau di ikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Pegawai tidak hanya puas dengan menerima kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia akan selalu dihormati,

dan dihargai oleh para pegawainya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasim semangat kerja dan moral kerja pegawai.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kebiasaan-kebiasaaan –kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut :
  - a. Saling mengormati, bila bertemu dilingkunga pekerjaan.
  - b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
  - c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemua-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
  - d. Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, waaupun kepada bawahan sekalipun.

#### **2.2.6. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi.

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2013:43).

Lingkungan kerja karyawan harus betul-betul diperhatikan oleh manajer atau organisasi agar pegawai merasa nyaman, tenang dan fokus dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Diana Khairani Sofyan (2013:20). “lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada disekitar karyawan yang mempengaruhi

dirinya dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dalam suatu wilayah.”

Menurut Sedarmayanti (2012) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan penelitian di atas dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar karyawan karena untuk mempengaruhi, dalam menjalankan ataupun menyelesaikan tugas-tugasnya. Jadi lingkungan itu dimana seseorang bekerja dengan metode kerjanya tersebut, serta pengaturan kerjanya baik.

#### **2.2.6.1. Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2012), menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

##### **A. Lingkungan Kerja Fisik (*Physical working environment*)**

Setiap lembaga pendidikan atau organisasi menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya sehingga dapat sesuai dengan keinginan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yaitu :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti : pusat kerja, meja, kursi, dan sebagainya)
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (Seperti : rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, system jalan raya, dan lain-lain). Lingkungan perantara, dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mechanism, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

B. Lingkungan Kerja Non Fisik (*Non-physical working environment*)

Lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertical) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horizontal).

Penerapan hubungan yang baik antar karyawan akan terlihat pada suasana kerja, yaitu sebagai berikut :

- a. Tidak terdapat konflik antar karyawan.
- b. Setiap karyawan bersemangat dan bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.
- c. Setiap masalah dapat diselesaikan dengan penuh kekeluargaan.
- d. Pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban, bukan suasana yang mencekam penuh ancaman.
- e. Adanya saling menghargai dan percaya antar karyawan.

Hubungan kerja yang berhasil dibina antar bawahan dengan atasan akan memperlihatkan suasana antara lain :

- a. Para karyawan betul-betul menghormati, menghargai kepemimpinan atasannya.
- b. Atasan dianggap rekan kerja yang seluruh kebijakannya perlu didukung, bukan seorang majikan yang menakutkan.
- c. Adanya perhatian yang besar dari atasan terhadap masalah bawahan untuk mencari jalan pemecahnya.
- d. Adanya usaha atasan untuk memperlihatkan ketauladanan kerja bagi bawahan

- e. Para bawahan selalu merasa termotivasi untuk bekerja karena adanya penghargaan atas prestasi yang mereka dapatkan.

### **2.2.6.2.Indikator Lingkungan Kerja**

Setiap perusahaan tentunya memilikicara untuk mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Menurut Sunyoto (2012: 44), ada beberapa indikator yang berkaitan dengan lingkungan kerja yaitu:

#### **A. Hubungan Karyawan**

Hubungan karyawan yang baik sangat penting diterapkan dalam sebuah perusahaan karena sukses atau tidaknya suatu perusahaan membutuhkan kerja keras dari semua orang yang ada didalamnya dan sudah pasti di dalamnya dituntut hubungan yang harmonis.

#### **B. Tingkat Kebisingan**

Kebisingan yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi dalam pekerjaan.

#### **C. Peraturan Kerja**

Peraturan kerja adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh perusahaan, yang didalamnya memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan.

#### **D. Penerangan**

Penerangan sangat mempengaruhi manusia untuk melihat obyek secara jelas, cepat tanpa menimbulkan kesalahan. Penerangan yang kurang dapat mengakibatkan mata menjadi cepat lelah dan mengakibatkan lelahnya mental serta menimbulkan kerusakan mata. Sehingga dapat mengganggu dalam pekerjaan.

#### E. Sirkulasi Udara

Sirkulasi udara yang baik sangat dibutuhkan dalam proses metabolisme tubuh dan kesehatan.

#### F. Keamanan

Keamanan yaitu suatu keadaan yang menggambarkan keadaan tenang, tidak merasa takut, gelisah, atau resah terhadap sesuatu yang berada dilingkungannya.

### **2.2.6.3. Manfaat Lingkungan Kerja**

Menurut Prawirosentono (2010:73) terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja yaitu :

1. Meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian
2. Mengoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien.
3. Menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja, sehingga menaikkan tingkat efisiensi kerja, karena produktivitasnya meningkat dan naiknya efisiensi berarti menjamin kelangsungan proses produksi dan usaha bisnis.
4. Mengarahkan partisipasi semua pihak untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan baik sebagai landasan yang menunjang kelancaran operasi suatu bisnis.

### **2.2.6.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Cokroaminoto (2012:54) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawannya, diantaranya

#### 1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya



yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

2. Temperature/suhu udara ditempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu system tubuh yang sempurna, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi diluar tubuh, tingkat temperature memberikan pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan, karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda tergantung di daerah bagaimna karyawan dapat hidup.

3. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban berhubungan atau dipengaruhi oleh temperature udara, dan secara bersama – sama antara temperature, kelembaban, kecepatan udara, bergerak dan radiasi. Suatu keadaan dengan temperature udara sangat panas dan kelembaban tinggi menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar – besaran karena system penguapan.

4. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Dengan cukupnya oksigen disekitar tempat kerja ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja akan memberikan kesejukan dan kesegaran dalam jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah bekerja.

5. Kebisingan ditempat kerja

Kebisingan dalam jangka waktu lama akan mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya

dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

6. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakaturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekwensi alam ini beresonansi dengan frekwensi dari getaran mekanis.

7. Bau tidak sedap ditempat kerja

Adanya bau – bauan disekitar tempat kerja dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau – bauan yang terjadi terus – menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau – bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

8. Tata warna ditempat kerja

Pada kenyataan tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang – kadang menimbulkan rasa tenang, sedih dan lain – lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

9. Dekorasi ditempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, oleh karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

10. Music di tempat kerja

Menurut para pakar, music yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja.

## 11. Keamanan ditempat kerja

Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.

### 2.2.7. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai peranan penting dalam mewujudkan tujuan institusi atau organisasi. Kepuasan kerja memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan maupun semangat kerja dari masing-masing karyawan. Umam (2012:192) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Menurut Sunyoto (2013:210) kepuasan kerja (*job statisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya.

Sedangkan menurut Handoko (2012:193) kepuasan kerja (*job statisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap karyawan terhadap berbagai dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan, dan kepemimpinan.

Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan (Umam:2012:192)

Berdasarkan penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya, dan apa yang dirasakan oleh seseorang tersebut dapat positif atau negatif, tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### **2.2.7.1. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja**

As'ad (2012:79) berpendapat bahwa ada beberapa aspek kepuasan kerja, yaitu:

1. Keamanan kerja. Aspek ini sering disebut penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
2. Kesempatan untuk maju dan berkembang. Adalah ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
3. Gaji. Gaji dapat dijadikan sebagai indikator dalam mengekspresikan kepuasan kerja karyawan, gaji yang diterima karyawan kurang sesuai dengan harapan dan kualitas kerja yang dihasilkan.
4. Kondisi kerja. Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
5. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak membantu menciptakan hubungan yang harmonis. Dalam hal ini adanya kesediaan atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat umum ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas.

### **2.2.7.2. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bermanfaat dalam meningkatkan motivasi, mengurangi perasaan stress, meningkatkan komitmen organisasi, dan lain – lain. Menurut Kaswan (2012:289). Hal-hal berikut dapat meningkatkan kepuasan kerja:

- a) Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- b) Memiliki gaji, tunjangan, dan kesempatan promosi yang adil

- c) Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.
- d) Merancang pekerjaan agar menarik dan menyenangkan.

### **2.2.7.3. Indikator-Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut S.P Hasibuan (2010) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.”

Berdasarkan definisi diatas, indikator kepuasan kerja adalah :

#### **1. Menyenangi pekerjaannya.**

Seseorang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarnya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

#### **2. Mencintai pekerjaannya**

Mencintai yaitu menyukai, dan pekerjaan yaitu barang apa yang dilakukan (diperbuat, dikerjakan, db); tugas kewajiban; hasil bekerja, perbuatan dapat diartikan : memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

#### **3. Moral kerja**

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

#### 4. Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai – nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

#### 5. Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

### **2.2.7.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Locke (dalam Umam 2012:194) menemukan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

#### 1. Gaji / Imbalan yang dirasakan adil.

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

#### 2. Kondisi kerja yang menunjang

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja.

#### 3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensiasi pekerjaan mendatar dan tegak. Dalam perkembangannya, corak interaksi antarpekerjaan tumbuh berbeda- beda.

### **2.2.7.5. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Sunyoto (2012) mengatakan teori kepuasan kerja antaran lain:

#### 1. Teori Ketidaksetaraan (Discrepancy Theory)

Toeri ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

## 2. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam. Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

## 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini menyatakan ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah:

- 1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivation*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi, faktor pengakuan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi dan faktor pekerjaan itu sendiri.
- 2) Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antar pekerja, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi dalam perusahaan.

## 2.3. Hubungan Antar Variabel

### 2.3.1. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan, Hubungan antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dapat dilihat menurut Veitzhal Rivai

dan Ella Jauvani Sagala (2009:282) mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

### **2.3.2. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Disiplin dalam bekerja merupakan faktor yang harus pula dimiliki oleh pegawai yang menginginkan tercapainya kepuasan dalam pekerjaannya. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam bekerja, ketaatan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik. Berdasarkan fakta penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maryadi (2012) yang menunjukkan bahwa “Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat”.

### **2.3.3. Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

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 (Anas, 2013). 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 (Mangkunegara dalam Dhermawan, 2012). Oleh karena itu lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.4. Hubungan Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Suatu hubungan pengembangan karir, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Karena pengembangan karir mengatakan bahwa hal yang penting, dimana manajemen dapat mengatakan produktivitas, meningkatkan



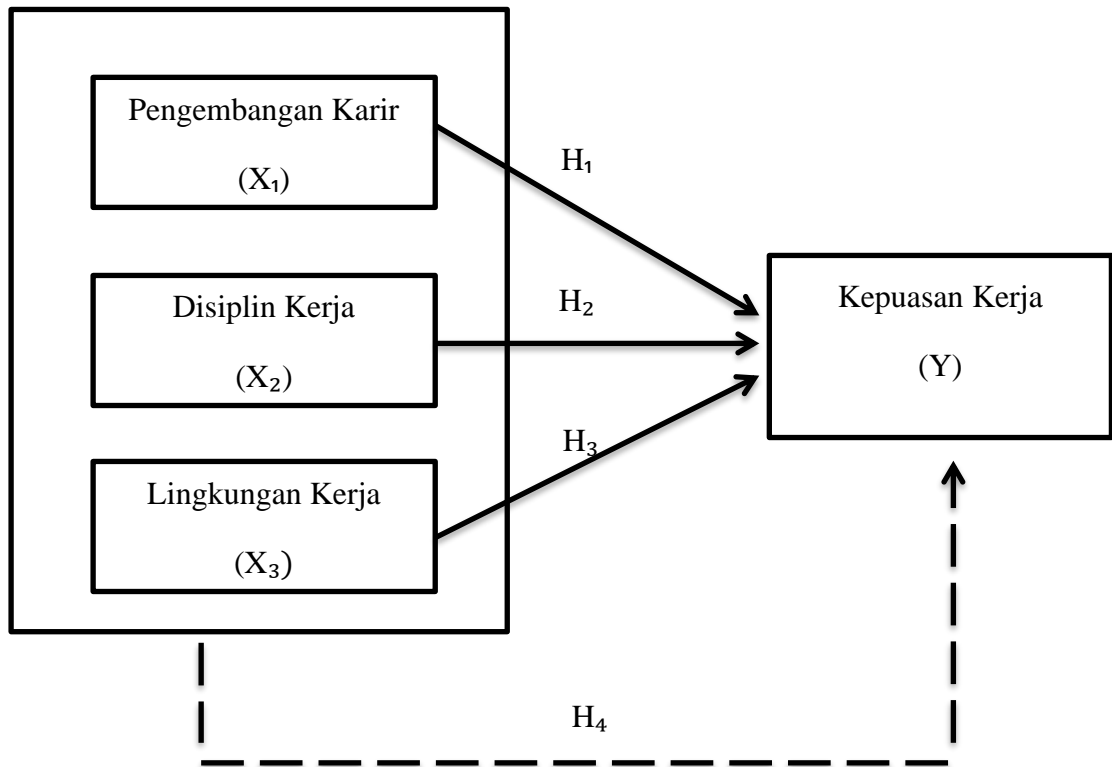
sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan dapat membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi, sedangkan disiplin kerja mengatakan bahwa disiplin yang baik bisa disebabkan menyukai pekerjaannya yang lebih baik dan lingkungan kerjanya sangat baik, serta dalam kepuasan kerja karyawannya sangat bagus, dan yang terakhir yaitu lingkungan kerja mengatakan bahwa keadaan ataupun situasi yang disekitar karyawan dalam bekerja harus dijaga, supaya karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja, dan memiliki kepuasan kerja pada karyawan tersebut.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

Salah satu tujuan penelitian adalah menguji hipotesis yang merupakan dugaan awal atau jawaban sementara, dengan hubungan atau pengaruhnya antara variabel independen terhadap variabel dependen yang masih perlu dibuktikan kebenarannya dan harus bersifat logis, jelas dan dapat diuji. Seperti yang diungkapkan oleh (Sugiyono, 2010:93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperbolehkan melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Maka hipotesis sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>2</sub> : Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H<sub>3</sub> : Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kerja.
- H<sub>4</sub> : Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan :

X<sub>1</sub> : Pengembangan Karir

X<sub>2</sub> : Disiplin Kerja

X<sub>3</sub> : Lingkungan Kerja

Y : Kepuasan Kerja

—————> Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> secara parsial terhadap Kepuasan Kerja

- - - - -> Pengaruh X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> secara simultan terhadap Kepuasan Kerja