

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Review Penelitian**

Hasil penelitian yang pertama dilakukan Sari, Muis, Dkk pada tahun 2015 dalam Jurnal Analisis, Vol.1 No.1:87–93 ISSN 2303-1001. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. Terdapat tiga variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi, dan stress serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bersifat deskriptif. Sampel yang diambil sebanyak 77 orang karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. Penarikan sampel dilakukan melalui sampel jenuh (sensus). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda melalui program SPSS for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dengan determinasi sebesar 0,345 atau 34,5%. Kepemimpinan, motivasi dan stress kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Variabel yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan adalah variabel kepemimpinan.

Hasil penelitian kedua dilakukan oleh Akhmal, Laia, dkk pada tahun 2018, yang dimuat dalam jurnal Bisnis Administrasi ISSN : 1693-5241, Vol.15 No 2, 2018 DIKTI ACCREDITED SK NO.36a/E/KPT/2017. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT X. PT X merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perbankan. Terdapat satu variabel independen yaitu pengembangan karir dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Populasi berjumlah 19 orang karyawan aktif dengan rincian 13 orang laki – laki dan 6 orang perempuan menggunakan sampling jenuh. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan metode kuantitatif

diskritif. Dari hasil analisa data diketahui persamaan regresi sebesar  $Y : 21,713 + 0,199X$ . Sedangkan hasil dari uji T didapatkan hasil T tabel untuk  $df = 17$  dengan tingkat kesalahan 0,05 atau 5% adalah 1,739 sedangkan T hitung yang didapat dari penelitian ini menunjukkan nilai 2,659. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,659 > 1,739$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Dan hasil penghitungan uji Determinasi diperoleh angka  $R^2(R\ Square)$  sebesar 0,294 atau 29%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen sebesar 29% sedangkan sisanya sebesar 71% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Hendriani, Sari, dkk pada tahun 2014 dalam jurnal aplikasi manajemen Vol.12 No.1 Maret 2014 ISSN: 1693-5241 TERAKREDITASI SK DIRJEN DIKTI NO. 66b/DIKTI/KEP/2011. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan di PT Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru. Terdapat dua variabel independen yaitu kepemimpinan dan kompensasi serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah sebesar 52 karyawan Bank Riau Kepri. Pengambilan sampel secara probabilitas dengan teknik stratified Sampling dan Purposive random sampling yaitu sampel yang diambil berdasarkan stratifikasi atau tingkatan tertentu berdasarkan referensi, sehingga diperoleh sampel yang representative. Analisis data dimaksudkan untuk mengkaji dan mengetahui hubungan antara variabel bebas (X) yakni kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel terikat (Y) yakni kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Riau Kepri cabang Utama Pekanbaru. Dalam menganalisis dan menginterpretasi data, digunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis verifikatif. Metode analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, sedangkan metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan uji statistik yang relevan. Metode verifikatif digunakan dalam

penelitian ini adalah analisis jalur. Hasil penelitian memperlihatkan pengaruh yang signifikan, antara gaya kepemimpinan.

Penelitian yang ke empat dilakukan oleh Lumentut, Dotulong pada tahun 2015 dalam jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015 ISSN 2303-1174 TERAKREDITASI DIKTI SK DIRJEN DIKTI No. 43)/DIKTI/KEP/2012. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui apakah motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi Kabupaten Minahasa Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. Terdapat tiga variabel independen yaitu motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh, dengan mengambil seluruh sampel sebanyak 68 responden. Metode penelitian asosiatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi, disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan.

Hasil penelitian yang kelima yang dilakukan oleh Kurniawan pada 2013. Yang dimuat dalam jurnal ekonomi dan keuangan ISSN 1411-0393, Vol.14 No. 4, 2013 AKREDITASI DIKTI No.80/DIKTI/KEP/2012. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan pengembangan sumber daya terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Sulselbar. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bank Sulselbar, tidak termasuk direksi dan pimpinan divisi, sebanyak 917 orang. Terdapat dua variabel independen yaitu kepemimpinan dan pengembangan sumber daya dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Total responden yaitu 184 karyawan Bank Sulselbar. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Analisa penelitian menggunakan structural equation modeling dengan alpha 5%. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan

pengembangan sumber daya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Sulselbar.

Penelitian yang keenam dilakukan oleh Puni, ofei, dkk pada tahun 2014 dalam *International Journal of Marketing Studies*; Vol. 6, No. 1; 2014 ISSN 1918-719X E-ISSN 1918-7203. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja keuangan dua bank Ghana. Terdapat satu variabel Otokratis, teori gaya kepemimpinan demokratis dan laissez-faire telah banyak dibahas. Penelitian korelasional desain dipekerjakan untuk menentukan hubungan prediktif antara variabel independen (otokratis, gaya kepemimpinan yang demokratis dan laissez-faire) dan variabel dependen (kinerja keuangan). Berganda Uji regresi digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Namun, gaya kepemimpinan demokratis ( $\beta = -.222$ ) ditemukan untuk menjelaskan lebih banyak perbedaan dalam kinerja keuangan daripada autokratis ( $\beta = -.043$ ) dan laissez-faire ( $\beta = -.039$ ). Implikasi untuk praktik dan teori telah dibahas. Hasilnya menunjukkan bahwa, tidak ada gaya kepemimpinan secara signifikan memperkirakan kinerja keuangan kedua bank.

Penelitian yang ketujuh dilakukan oleh Adekola pada tahun 2013 dalam jurnal *Australian Journal of Business and Management* Vol.1 No.2 ISSN : 2230-9519 (Online) | ISSN : 2230-2463 (Print). Terdapat dua variabel independen yaitu perencanaan karir dan manajemen karir serta dua variabel dependen yaitu pengembangan karir serta kepuasan kerja. Tujuan akhir untuk menyediakan berbagai produk dan layanan inovatif menarik perhatian. Makalah ini mengeksplorasi hubungan antara perencanaan karir dan manajemen karir sebagai antecedent pengembangan karir dan kepuasan kerja, dan komitmen karir sebagai hasilnya. Sampel 505 karyawan di Nigerian Bank mengungkapkan hubungan yang signifikan antara variabel perencanaan karir dan manajemen karir, dan pengembangan karir, dan pada gilirannya, dengan kepuasan kerja dan komitmen karir.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh Cedaryana, Muchlis, dan Yeti Supriati pada tahun 2018. Terdapat dalam *International journal of scientific and management*

(IJSRM) ISSN(e) : 2321-3418 Vol.6 No.02,2018. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kinerja karyawan di bagian Direktorat keuangan. Terdapat dua variabel independen yaitu disiplin kerja dan pengembangan karir serta satu variabel dependen yaitu kepuasan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan pendekatan kasual. Analisis jalur digunakan untuk menguji efek langsung dan tidak langsung dari variabel yang diteliti. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan pengembangan karir juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Direktorat keuangan.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Kepemimpinan**

#### **2.2.1.1. Definisi kepemimpinan**

Kepemimpinan berasal dari kata *leadership*. Kepemimpinan sangat mempengaruhi perkembangan dan kemajuan perusahaan. Pemimpin berperan aktif dalam membangun kerja sama tim di perusahaan, oleh karena itu kepemimpinan tidak bisa lepas dari struktur organisasi dalam perusahaan. Seorang pemimpin yang berkualitas mengarahkan fungsi manajemen perusahaan dengan baik, maka menjadi seorang pemimpin bukan hanya mengatur tetapi juga mengarahkan dengan mengawasi.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau diajak bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. (Hasibuan,2017:118)

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas tersebut dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Susanto, 2017:13)

Kepemimpinan adalah tanggung jawab, keteladanan, bukan kekuasaan semata. Didalam kepemimpinan, pemimpin harus santun, jujur dan adil memikul tanggung jawab dan memberi keteladanan kepada para bawahannya dalam menjalankan organisasi atau perusahaan. ( Wijaya & Purnomolastu, 2015:3).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa sukses atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan tergantung pada kemampuan kepemimpinan organisasi tersebut dalam mengarahkan mengawasi kinerja sumber daya beserta alat-alatnya bekerja agar penggunaanya berlangsung secara efektif, efisien dan ekonomis.

### **2.2.1.2. Tipe-tipe kepemimpinan**

beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh suwatno dan dhonni juni priansa (2011:156), yaitu ;

1. Kepemimpinan pribadi

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan karyawannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang lebih akrab.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan karyawannya melalui perencanaan dan instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-sewenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih Karena perintah.

4. Kepemimpinan kebapakan

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri. Karena selalu dibantu oleh pemimpinnya. Hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin, karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan demokratis

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu karyawan akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya.

6. Kepemimpinan bakat

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan.

Organisasi tanpa pemimpin bagaikan kapal tanpa nahkoda. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi dan misi terhadap masa depan, mengorganisir orang lain, dan mengelola pembaharuan global. Perilaku atau gaya interaksi di tempat lain, di rumah, di sekolah, di perkumpulan, dan sebagainya (Wijono,2012:380).

Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi dalam situasi tertentu yang menjadi indikator dari kepemimpinan (Handoko, 2015:212) terdiri dari:

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. Bawahannya tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah khusus yang diberikan oleh pemimpin. Pimpinan mengawasi seluruh tindakan kerja dari bawahannya sesuai dengan aturan yang ada pada tempat kerja.
2. Kebutuhan dan prestasi dalam pekerjaan, pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahannya dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakannya dengan baik. Kebutuhan ini mencakup pencarian tanggung jawab dengan keinginan untuk sukses.

3. Kecerdasan, dalam organisasi sebagai seorang pemimpin harus mempunyai banyak akal untuk mengatasi setiap masalah yang akan dihadapi atau sedang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin juga dianut untuk mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas guna mendukung pemimpin dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah. Hal ini mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. Salah satu nilai kepemimpinan yang mutlak diperlukan dalam memimpin organisasi atau perusahaan adalah ketegasan. Ketegasan seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mempertimbangkan segala aspek dari keputusan pada waktu dan kondisi yang tepat. Ketegasan seorang pemimpin ini merupakan nilai *universal* yang diperlukan seorang pemimpin. Penundaan pengambilan keputusan akan menimbulkan yang mungkin tak terbayar dan bias berakibat fatal.
5. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah. Pemimpin harus mempunyai kepercayaan pada dirinya sendiri sehingga tidak mudah terpengaruh oleh orang lain pada saat membuat keputusan. Kepercayaan diri harus dimiliki oleh setiap pemimpin secara efektif. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri dapat mengetahui bagaimana menyatukan semua bagian atau departemen dalam sebuah perusahaan.
6. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi. Pemimpin yang memiliki banyak inisiatif, begitu berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena pengikut atau bawahan dapat bekerja dengan cepat. Bila ada masalah atau hal yang membuat pekerjaan, masalah tidak akan lama mengganggu jalannya pekerjaan karena pimpinan cepat mengambil inisiatif untuk mengetahui masalah yang ada.



## **2.2.2. Pengembangan karir**

### **2.2.2.1 Definisi Pengembangan Karir**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibun, 2017:68). Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu persiapan untuk karyawan agar dapat meningkatkan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik akibat adanya perubahan pekerjaan atau jabatan diakibatkan adanya mutasi, promosi, teknologi baru, krisis global atau akibat perubahan permintaan pasar terhadap produk baru dari suatu organisasi atau perusahaan (Sutadji, 2010:87)

Menurut Murwansyah yang dikutip Larasati (2018: 175) Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Karir adalah proses kelanjutan dari penyiapan, penerapan dan pemantuan rencana karir yang dilakukan individu.

Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

### **2.2.2.2 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan karir**

Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir. Menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karir dapat memberikan manfaat bagi keduanya. Diantara manfaatnya tersebut adalah sebagai berikut (Moehariono, 2009:235)

Bagi karyawan :

1. Mengebangkana potensi kemampuan dan keterampilnnya.
2. Mengetahui jalur karir pengembangan karir karyawan dalam organisasi
3. Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya

Bagi perusahaan :

1. Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai
2. Membantu terlaksananya program kaderisasi
3. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja

### **2.2.2.3 Prinsip-prinsip pengembangan karir**

Pengembangan karir (*Career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut : (Hasibuan,2017:70)

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat terhadap pengembangan karir.
2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seseorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan karir dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Menurut Rivai indicator pengembangan karir adalah sebagai berikut : (Rivai1&Veizal,2015:180)

1. Kebutuhan karir  
Membantu para karyawan dalam menyelesaikan kebutuhan-kebutuhan internal mereka sendiri.

## 2. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional

## 3. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawan untuk mengembangkannya

## 4. Informasi karir

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

## 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 dalam meningkatkan potensi dalam dirinya.

### **2.2.3. Disiplin kerja**

#### **2.2.3.1 Definisi disiplin kerja**

Menurut S.P Hasibuan (2017:173) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawab. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Sedangkan, menurut Veithzal (2015:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Definisi lain mengenai disiplin kerja dikemukakan oleh Mangkunegara bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara,2013:129)

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan diatas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang didalamnya mencakup:

1. Adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan
2. Adanya kepatuhan para pengikut
3. Adanya sanksi bagi pelanggar

Untuk mengetahui ada atau tidaknya disiplin kerja seseorang pegawai/karyawan dapat dilihat dari:

1. Kebutuhan karyawan atau pegawai terhadap peraturan yang berlaku, termasuk tepat waktu dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.
2. Bekerja sesuai prosedur yang ada
3. Pemeliharaan saran dan perlengkapan kantor dengan baik

### **2.2.3.2 Jenis- jenis disiplin kerja**

Menurut Mangkunegara ada dua bentuk disiplin kerja (Mangkunegara, 2013:129). Yaitu sebagai berikut:

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 berdisiplin

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.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

## 2. Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan 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 kepada pelanggar.

Indikator disiplin menurut Soejono (2015:67)

1. Keteptan waktu, para karyawan datang ke kantor tepat waktu, tertib dan patuh pada jam kerja dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja dengan baik.
2. Ketaatan pada peraturan, karyawan mengikuti aturan yang diperintahkan oleh atasan.
3. Tanggung jawab kerja, Karyawan senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja.

4. Melaksanakan tugas dan kewajiban, diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban pekerjaan agar terciptanya suasana yang harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

#### **2.2.4. Kepuasan kerja**

##### **2.2.4.1. Definisi kepuasan kerja**

Di bawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu :

- 1 Teori perbedaan atau *discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas (Mangkunegara, 2013:120).

- 2 Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitupun sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi , pegawai itu akan merasa tidak puas (Mangkunegara, 2013:121).

- 3 Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group The-ory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk

menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan (Mangkunegara, 2013:121).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan sesuai dengan yang diharapkan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Kepuasan bagi setiap orang itu *relative*. Masing-masing mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda, secara umum kepuasan kerja adalah suatu tingkat kesenangan atau sikap dan emosional yang positif yang direspons sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan (Fattah, 2017:63). Kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang *relative*, berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sebuah sikap karyawan yang timbulkan berdasarkan penilaian terhadap situasi dimana mereka bekerja. Secara sederhana dapat diartikan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Kepuasan kerja terkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Karyawan yang merasa terpenuhi kebutuhannya akan mempersiapkan diri mereka sebagai karyawan yang memiliki kepuasan atas pekerjaannya. Sebaliknya, ketidakmampuan muncul apabila salah satu atau sebagian dari kebutuhannya tidak dapat terpenuhi.

Menurut Locke yang dikutip oleh Noermijati (2013:35), kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap

positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Dari kedua pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dimana dalam kepuasan kerja tersebut seseorang membandingkan apa yang mereka peroleh sesuai dengan apa yang mereka inginkan.

Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada kepuasan kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja dan besar kecilnya organisasi.

#### **2.2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Harold E. Burt mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang dikutip Moch As'ad (2009:112)

- 1) Faktor hubungan antar karyawan
  - a Hubungan antara manajer dengan karyawan
  - b Faktor fisik dan kondisi kerja
  - c Hubungan sosial di antara karyawan
  - d Sugesti dari teman kerja
  - e Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor individual, hubungan dengan :
  - a Sikap orang terhadap pekerjaan
  - b Usia orang dengan pekerjaan
  - c Jenis kelamin
- 3) Faktor luar (*external*), yang berhubungan dengan :
  - a Keadaan keluarga karyawan



- b Rekreasi
- c Pendidikan (*Training, up grading*, dan sebagainya)

#### **2.2.4.3. Dampak ketidakpuasan kerja**

Ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan tentu akan memberikan konsekuensi logis bagi organisasi. Sebagai konsekuensi dari perilaku tidak puas (dampak ketidakpuasan kerja) dapat disebutkan sebagai berikut (Stephen & Timothy, 2009:180) :

##### **1 Produktifitas atau kinerja**

Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersiapkan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima keduanya adil dan wajar dan di asosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul. Jika tenaga kerja tidak mempersiapkan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang bersesuaian dengan unjuk kerja, maka kenaikan dalam unjuk kerja tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

##### **2 Ketidakhadiran dan *turn over***

Porter & Steers mengatakan bahwa ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih bersifat spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti bekerja atau keluar dari pekerjaan, lebih besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja

##### **3 Menurut Robbins ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka.**

Indikator kepuasan kerja menurut S.P. Melayu Hasibuan (2017:202)

- 1 Kedisiplinan, kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.
- 2 Prestasi kerja, hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.
- 3 Moral kerja, kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau kelompok orang.

## **2.3 Keterkaitan antar variabel penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang tepat dalam organisasi yang bersangkutan. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan karyawan. Dalam penelitian Puni, Ofei, dkk (2014) kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien yang signifikan. Pimpinan bijak dalam menentukan hubungan dengan karyawan, pimpinan menentukan pola dan saluran komunikasi dengan baik, pimpinan menguraikan rinci pekerjaan secara baik, pimpinan memiliki nilai persahabatan yang baik dengan karyawan, pimpinan mempercayai karyawan, dan pimpinan memiliki hubungan yang baik dengan karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh Sari, Muis, Dkk (2015) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh perkembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan**

Pengembangan karir yang baik akan diberikan perusahaan kepada karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut Akhmal, Laia, dkk (2018)

pengembangan karir berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja. Terjadi kenaikan pada pengembangan karir, maka akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja karyawan. Proses pengembangan karir mulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penilaian kinerja ini mendapat masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya. Dan masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan. Pengembangan karir karyawan. pernyataan tersebut juga didukung oleh Adekola (2013)

### **2.3.3 Pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan**

Disiplin dalam bekerja merupakan factor yang harus dimiliki oleh pegawai yang mengingatkan tercapainya kepuasan kerja, dengan disiplin kerja yang tinggi dari pegawai, maka akan dapat merasakan hasil kerja yang selama ini ditekuni, dan akan mampu merasakan kepuasan dalam bekerja. Lumentut, Dotulong (2015) Disiplin kerja merupakan salah satu variabel penting atau prediktor dari Kepuasan kerja dan khususnya kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi, dan dalam penelitian ini disiplin kerja merupakan variabel paling tinggi atau tertinggi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitiannya menyatakan bahwa berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh Cedaryana, Muchlis, *et al.* (2018) yang menyatakan serupa bahwa kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan, pengembangan karir, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan**

Kepemimpinan yang baik dan berkualitas akan memberikan contoh yang baik terhadap karyawan dan perusahaan memberikan pengembangan karir untuk karyawan ke jenjang lebih baik dan jika pengembangan karir yang sesuai dengan nilai kebutuhan pegawai akan memberikan kepuasan tersendiri untuk karyawan. Menurut Agung (2013) bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh kepada

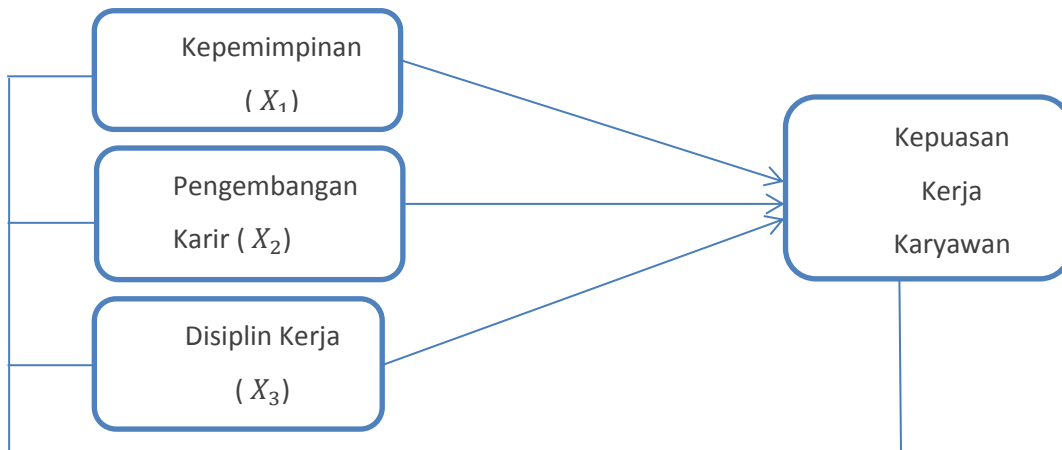
tingkat kepuasan kerja karyawan. Dan kedisiplinan karyawan terhadap peraturan, kehadiran karyawan datang tepat waktu, kemampuan karyawan memenuhi standar kerja yang ditetapkan serta dengan sikap kerja yang baik yang nanti akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Cedaryana, Muchlis, *et al* ,2018).

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian (Sugiyono,2017:159) . Berdasarkan penelitian sebelumnya dan konsep teori yang dikumpulkan diatas, maka peneliti bermaksud mengambil hipotesis:

1. Diduga Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Diduga Pengembangan Karir kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Diduga kepemimpinan, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian



**Gambar 2.1.** Kerangka konseptual penelitian