

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah fungsi yang strategis dalam sebuah organisasi yang berfokus pada pengelolaan karyawan, mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga pemeliharaan hubungan kerja yang baik (Iswahyudi et al., 2023). Fungsi utama manajemen SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang kompeten, produktif, dan termotivasi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam praktiknya, manajemen SDM mencakup serangkaian aktivitas seperti seleksi tenaga kerja, pengembangan keterampilan, evaluasi kinerja, serta pemberian penghargaan dan insentif yang sesuai (Ramadhani et al., 2023).

Manajemen SDM tidak hanya bertanggung jawab terhadap aspek administratif, tetapi juga memegang peran strategis yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan di masa depan. Manajemen SDM bertugas menyusun kebijakan dan strategi untuk memaksimalkan potensi karyawan, menciptakan budaya kerja yang positif, dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Rosmajudi, 2023:640). Dengan menerapkan praktik SDM yang

efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan kontribusi setiap karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi.

Selain itu, manajemen SDM berfungsi sebagai jembatan antara manajemen dan karyawan, memastikan bahwa komunikasi berjalan lancar dan aspirasi karyawan dapat tersalurkan dengan baik. Peran ini penting karena SDM yang efektif dapat mengurangi konflik internal dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Dewi et al., 2024:2). Dalam era modern, manajemen SDM juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan seperti kemajuan teknologi dan pergeseran preferensi tenaga kerja, misalnya dengan memberikan fleksibilitas kerja atau kesempatan pengembangan yang lebih dinamis.

## **2. Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:34) yakni penetapan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasar Menurut Hasibuan (2018:21), manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki beberapa fungsi utama yang berfokus pada pengelolaan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Hasibuan (2018) mengelompokkan fungsi manajemen SDM menjadi beberapa aspek penting yang akan dijelaskan sebagaimana berikut ini.

### **a. Fungsi Manajerial Sumber Daya Manusia**

#### **1) Perencanaan**

Perencanaan merupakan proses dalam menentukan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih opsi terbaik dari alternatif yang ada. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan melibatkan rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. Proses perencanaan perekrutan ini sangat penting untuk menganalisis posisi yang perlu diisi serta jumlah karyawan yang dibutuhkan.

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses menetapkan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian mereka dan menyediakan peralatan yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan mereka.

## 3) Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan juga dapat dipahami sebagai proses pemantauan kegiatan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan yang diharapkan dapat dicapai dan memperbaiki setiap penyimpangan yang terjadi. Harapan ini mencakup tujuan yang telah ditetapkan dan program yang telah direncanakan untuk periode tertentu. Tujuan utama pengawasan adalah memastikan agar rencana terlaksana sesuai kenyataan. Dengan pengawasan yang menyeluruh, instansi

dapat lebih mudah menganalisis kendala dalam manajemen, sehingga solusi masalah yang muncul dapat diambil dengan bijak.

b. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pengadaan

Pengadaan sumber daya manusia adalah proses mendapatkan tenaga kerja yang sesuai, baik dari segi jumlah maupun kualitas, untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Proses ini mencakup perencanaan tenaga kerja, penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan yang menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia.

2) Pengembangan sumber daya manusia

Karyawan perlu dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap mereka melalui pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan efektif. Pengembangan ini adalah proses pendidikan jangka panjang yang memungkinkan karyawan manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

3) Pemberian kompensasi atau balas jasa

Fungsi balas jasa melibatkan pemberian penghargaan baik langsung maupun tidak langsung dalam bentuk materi dan non-materi yang adil serta layak kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

4) Pengintegrasian karyawan

Fungsi pengintegrasian bertujuan untuk menjamin kepentingan karyawan, perusahaan, dan masyarakat tetap terlindungi. Perusahaan perlu memahami perasaan serta sikap karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan terkait sumber daya manusia, seperti menanggapi keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, dan sabotase.

5) Pemeliharaan karyawan

Fungsi pemeliharaan karyawan berfokus pada upaya mempertahankan stabilitas dari pencapaian yang telah diperoleh melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama yang dipertahankan dalam pemeliharaan ini adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawan.

6) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja merupakan proses yang kompleks dan menantang karena karyawan dapat meninggalkan perusahaan sebelum masa kerjanya berakhir. Karena itu, perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan yang timbul akibat pemutusan hubungan kerja, seperti memberikan uang pesangon, ganti rugi, dan hak pensiun.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah aset yang sangat berharga. Karyawan berperan penting dalam mendukung keberhasilan pencapaian

tujuan organisasi. Sebagai makhluk sosial, karyawan memiliki kemampuan berpikir, perasaan, dan keinginan yang dapat berubah-ubah dan dipengaruhi oleh sikap mereka. Tugas karyawan dalam organisasi adalah mendukung tercapainya tujuan organisasi dan mencapai prestasi. Sebaliknya, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan fasilitas yang memadai, termasuk sarana, prasarana, serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan memberikan manfaat positif bagi organisasi, sementara tingkat kepuasan yang rendah dapat berdampak buruk pada kinerja dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Ariati, 2017:118). Hal ini mencerminkan sejauh mana harapan dan kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan mereka. Faktor-faktor seperti kompensasi yang adil, kesempatan untuk berkembang, suasana kerja yang mendukung, serta pengakuan atas prestasi berkontribusi besar terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan keterikatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada keberhasilan perusahaan.

Kepuasan kerja juga berperan dalam mengurangi tingkat turnover atau pergantian karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan (Adi et al., 2024:957). Kepuasan kerja menciptakan hubungan kerja yang positif, di mana

karyawan lebih bersedia untuk berkontribusi penuh dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan (Pranata & Widodo, 2024:1945). Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas, mereka mungkin menjadi tidak produktif atau bahkan mencari peluang di tempat lain.

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk faktor intrinsik seperti perasaan bermakna dalam pekerjaan dan faktor ekstrinsik seperti gaji dan fasilitas yang diberikan perusahaan (Pamungkas et al., 2024:3343). Faktor intrinsik sering kali lebih berpengaruh dalam jangka panjang, karena karyawan merasa pekerjaannya memberikan nilai dan dampak yang nyata. Di sisi lain, faktor ekstrinsik penting untuk memastikan bahwa kebutuhan dasar karyawan terpenuhi dan merasa dihargai oleh perusahaan.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Sutrisno (2019:77) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya yakni sebagai berikut.

- a. Faktor individual yang mencakup umur, kesehatan, dan harapan.
- b. Faktor sosial yang mencakup persepsi karyawan, kebebasan berpolitik, hubungan kekeluargaan, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan yang mencakup kondisi kerja, pengawasan, upah, kesempatan untuk maju, dan ketentraman kerja. Tak hanya itu, penghargaan terhadap kecakapan, ketepatan dalam penyelesaian konflik antar individu, perasaan diperlakukan adil baik, dan hubungan sosial dalam pekerjaan juga menjadi faktor utama dalam pekerjaan.

### 3. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82), terdapat 5 dimensi kepuasan kerja beserta indikatornya yakni sebagai berikut.

1) Pekerjaan

Indikator pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah mengandung aspek-aspek yang memberikan kepuasan bagi dirinya.

2) Upah

Indikator dari dimensi upah yakni besaran gaji atau bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil kerjanya, apakah dianggap adil dan mampu memenuhi kebutuhannya.

3) Promosi

Indikator dari promosi yakni kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan kariernya melalui kenaikan jabatan.

4) Atasan

Indikator dari atasan yakni individu yang secara konsisten memberikan arahan atau instruksi dalam pelaksanaan tugas.

5) Rekan Kerja

Indikator dari rekan kerja yakni kolega yang bekerja sama dan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

#### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses perencanaan dan pencapaian tujuan yang berkaitan dengan karir seorang karyawan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Rahadi & Ocktaliani, 2019:115). Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan memberikan mereka kesempatan untuk maju atau mencapai posisi yang lebih tinggi. Pengembangan karir sering kali mencakup pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja yang disusun secara sistematis agar karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengembangan karir sangat penting dalam membangun kepuasan dan loyalitas karyawan, karena karyawan yang merasa memiliki prospek karir yang baik cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi (Sari et al., 2023:26). Dengan adanya kesempatan untuk berkembang, karyawan merasa bahwa perusahaan menghargai kontribusi mereka dan mendukung pencapaian tujuan pribadi mereka. Ini juga membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkualitas, karena pengembangan karir memberikan karyawan alasan untuk tetap tinggal dan berkontribusi pada perusahaan.

Selain manfaat bagi karyawan, pengembangan karir juga bermanfaat bagi perusahaan dalam hal peningkatan kompetensi internal. Perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karir memiliki tenaga kerja yang lebih terampil dan siap untuk mengatasi tantangan baru. Dengan demikian, pengembangan karir juga menjadi alat penting bagi perusahaan untuk mengurangi ketergantungan pada

perekrutan eksternal dan memastikan bahwa mereka memiliki pemimpin dan tenaga ahli yang berasal dari dalam perusahaan sendiri (Cahyadi et al., 2023).

Pengembangan karir dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk pelatihan langsung, program mentoring, rotasi pekerjaan, atau pemberian tugas-tugas yang lebih kompleks (Meda et al., 2022:397). Dengan berbagai pendekatan ini, perusahaan tidak hanya membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan.

## **2. Jenis-jenis Pengembangan Karir**

Jenis-jenis pengembangan karir menurut Salabi (2021:8) ada tiga yang dapat diuraikan sebagai berikut.

### **1) Penugasan**

Penugasan adalah bentuk tanggung jawab tambahan atau proyek khusus yang diberikan kepada karyawan untuk menguji kemampuan mereka di luar tugas harian. Melalui penugasan ini, karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru, memperluas pengetahuan, dan menambah pengalaman di berbagai bidang dalam perusahaan. Penugasan khusus ini bisa berupa tugas strategis, proyek lintas-departemen, atau peran kepemimpinan dalam suatu inisiatif baru. Manfaat dari penugasan adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan problem-solving, kepemimpinan, dan fleksibilitas, sekaligus

memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi talenta yang dapat diandalkan untuk peran yang lebih besar di masa depan.

## 2) Kenaikan pangkat

Kenaikan pangkat adalah peningkatan dalam tanggung jawab dan status jabatan yang dialami oleh karyawan. Ini sering kali terjadi dalam posisi struktural, seperti dari staf junior menjadi staf senior, atau dari asisten manajer menjadi manajer. Kenaikan pangkat tidak hanya memperlihatkan perkembangan profesional karyawan tetapi juga merupakan bentuk penghargaan atas kinerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan kenaikan pangkat, karyawan biasanya memiliki akses ke peluang yang lebih luas dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab yang lebih besar dalam mengarahkan tim atau proyek tertentu. Selain itu, kenaikan pangkat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka dan memperkuat kontribusi terhadap tujuan organisasi.

## 3) Promosi

Promosi adalah langkah yang lebih besar dari sekadar kenaikan pangkat, karena biasanya melibatkan perubahan signifikan dalam peran dan tingkat kepemimpinan karyawan di dalam perusahaan. Promosi biasanya diberikan kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja luar biasa dan memiliki potensi besar untuk memimpin tim atau departemen. Dengan promosi, karyawan berpindah ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih luas serta memiliki dampak yang lebih besar terhadap arah strategis organisasi. Promosi sering disertai dengan peningkatan

kompensasi, tunjangan, dan benefit lainnya yang sejalan dengan ekspektasi terhadap performa yang lebih tinggi. Melalui promosi, perusahaan berharap dapat mempertahankan karyawan berpotensi dan memotivasi mereka untuk tetap berkomitmen dalam mencapai target yang telah ditetapkan, yang pada gilirannya memperkuat struktur kepemimpinan di perusahaan.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2006) dalam Samsuarni et al., (2021:3), terdapat 7 faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan yang dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **1) Prestasi kerja**

Prestasi kerja adalah hasil dari usaha karyawan dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prestasi ini dapat diukur dari berbagai aspek, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas pekerjaan yang dilakukan. Kinerja yang tinggi menunjukkan komitmen dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya, dan sering kali prestasi kerja yang konsisten membuka peluang bagi karyawan untuk mendapatkan penghargaan atau promosi dalam organisasi.

#### **2) Pengenalan oleh pihak lain**

Pengenalan oleh pihak lain atau pengakuan dari rekan kerja, atasan, atau pihak eksternal adalah bentuk apresiasi atas kontribusi dan prestasi yang dicapai karyawan. Pengakuan ini penting karena dapat meningkatkan motivasi karyawan serta menunjukkan bahwa pekerjaan mereka dihargai

dan diakui. Pengenalan tersebut bisa berupa ucapan terima kasih, penghargaan formal, atau bahkan promosi, yang semuanya memberikan dampak positif terhadap semangat dan komitmen karyawan.

### 3) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi adalah sikap loyal karyawan yang diwujudkan melalui komitmen jangka panjang terhadap perusahaan, baik dalam perilaku maupun pemikiran. Karyawan yang loyal biasanya menunjukkan tanggung jawab yang tinggi, peduli terhadap kemajuan organisasi, dan cenderung mengutamakan kepentingan perusahaan. Kesetiaan ini menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi karena karyawan yang setia dapat membantu menjaga stabilitas, budaya kerja yang positif, serta mendorong tercapainya visi dan misi perusahaan.

### 4) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing dan sponsor adalah individu dalam atau di luar organisasi yang berperan dalam mendukung perkembangan karir karyawan. Pembimbing biasanya memberikan arahan, saran, dan dukungan emosional, sementara sponsor adalah orang yang memperjuangkan kepentingan karir karyawan, misalnya dengan membuka peluang jaringan atau merekomendasikan promosi. Keduanya memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka serta mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar.

### 5) Dukungan pada bawahan

Dukungan pada bawahan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer untuk membantu karyawan yang berada di bawah tanggung jawabnya. Dukungan ini dapat berupa bantuan dalam memecahkan masalah pekerjaan, memberikan pelatihan, atau memastikan lingkungan kerja yang kondusif. Memberikan dukungan kepada bawahan penting untuk mendorong mereka mencapai kinerja terbaik dan memperkuat tim secara keseluruhan.

6) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh adalah peluang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Pertumbuhan ini bisa melalui pelatihan, promosi, atau proyek baru yang menantang. Memberikan kesempatan untuk bertumbuh menciptakan suasana kerja yang dinamis dan membantu mempertahankan karyawan karena mereka merasa memiliki prospek karir jangka panjang dalam perusahaan.

7) Pengunduran diri

Pengunduran diri adalah keputusan karyawan untuk berhenti bekerja dari suatu organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, seperti keinginan untuk mencari peluang karir baru, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, atau kebutuhan pribadi. Pengunduran diri perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan agar proses transisi berjalan lancar dan dampaknya terhadap tim dapat diminimalkan.

#### **4. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Dimensi dan indikator pengembangan karir menurut Rivai (2006) dalam Katidjan et al., (2017:433) yakni perencanaan karir yang dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Perencanaan Karir dengan indikator yakni sebagai berikut:
  - a. Pelatihan
  - b. Pengalaman kerja
  - c. Relasi kerja
  - d. Pengembangan diri

#### **2.1.4 Disiplin Kerja**

##### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan, prosedur, dan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Disiplin kerja yang tinggi menunjukkan karyawan yang bertanggung jawab, tepat waktu, dan mampu menjaga kualitas kerja sesuai dengan standar perusahaan (Rorimpandey, 2022:519). Disiplin kerja merupakan elemen penting dalam menciptakan keteraturan dan memastikan bahwa setiap anggota tim dapat berfungsi secara efektif dalam mencapai tujuan bersama.

Disiplin kerja tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, tetapi juga bagi karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki reputasi yang baik di mata manajemen dan sering kali mendapatkan kepercayaan lebih dalam tanggung jawab yang diberikan (Indriani et al., 2023:290). Disiplin kerja juga menunjukkan

komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karena mereka berusaha untuk mematuhi aturan dan memenuhi harapan yang ditetapkan (Ansar, 2022:120). Hal ini penting dalam membangun hubungan kerja yang profesional dan saling menghargai.

Di sisi lain, kurangnya disiplin kerja dapat menghambat produktivitas dan menyebabkan masalah dalam tim kerja. Karyawan yang tidak disiplin sering kali mengganggu keteraturan proses kerja, baik karena keterlambatan, absen yang tinggi, atau tidak memenuhi standar kualitas yang diharapkan (Ansar, 2022:121). Oleh karena itu, manajemen perlu menerapkan kebijakan disiplin kerja yang jelas dan adil untuk menjaga konsistensi serta meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Hasibuan (2001) dalam Mutohar (2018:76) yakni sebagai berikut.

### **1) Tujuan**

Tujuan yang diinginkan organisasi, baik untuk jangka pendek, menengah, maupun panjang, harus jelas, ideal, dan cukup menantang bagi pegawai.

Tujuan yang menantang ini dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan mendorong mereka berinovasi dalam menyelesaikan tugas.

## 2) Kemampuan

Kemampuan adalah keterampilan atau keahlian yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Pegawai yang memiliki keahlian ini cenderung bekerja dengan sepenuh hati tanpa merasa jenuh karena selalu mampu memenuhi target yang ditetapkan organisasi.

## 3) Teladan pimpinan

Teladan dari pimpinan sangat penting dalam membentuk kedisiplinan pegawai, karena pimpinan sering dijadikan panutan oleh bawahannya. Seorang pemimpin harus bersikap adil, jujur, dan konsisten dalam tindakan, karena teladan yang baik dari pimpinan akan meningkatkan disiplin kerja bawahan. Sebaliknya, disiplin bawahan tidak akan optimal jika pemimpinnya tidak menunjukkan sikap disiplin.

## 4) Balas jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan memiliki pengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pegawai. Jika pegawai merasa dihargai dan mencintai pekerjaannya, disiplin kerja mereka cenderung meningkat. Namun, jika balas jasa yang diterima tidak mencukupi untuk kebutuhan hidup mereka dan keluarga, disiplin kerja bisa menurun.

## 5) Keadilan

Keadilan berperan penting dalam mendorong disiplin kerja, karena setiap individu cenderung menganggap dirinya penting dan ingin diperlakukan setara. Jika pemberian penghargaan atau hukuman dilakukan secara adil, hal ini akan mendorong disiplin kerja yang baik di kalangan pegawai.

6) Pengawasan melekat

Pengawasan melekat adalah langkah nyata yang efektif untuk mencegah atau mendeteksi kesalahan, mengoreksi kesalahan, memelihara disiplin, mengaktifkan peran atasan dan bawahan, menggali sistem yang paling efektif, serta menciptakan kontrol internal yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

7) Sanksi hukuman

Pemberian sanksi yang lebih berat dapat membuat pegawai lebih berhati-hati agar tidak melanggar aturan, sehingga perilaku tidak disiplin berkurang. Sanksi harus dirancang dengan pertimbangan logis, proporsional, dan diinformasikan dengan jelas kepada seluruh pegawai. Hukuman harus mendidik, adil, dan menjadi motivasi bagi karyawan agar tetap menjaga disiplin.

8) Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam bertindak akan berdampak pada kedisiplinan pegawai. Pemimpin perlu memiliki keberanian untuk mengambil tindakan tegas dan memberikan sanksi sesuai aturan yang telah ditetapkan kepada pegawai yang melanggar disiplin.

9) Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara pegawai turut menciptakan kedisiplinan yang baik. Pimpinan harus berusaha

membangun suasana hubungan kemanusiaan yang serasi dan erat, baik secara vertikal maupun horizontal. Hubungan yang harmonis ini dapat memotivasi pegawai untuk tetap disiplin.

### **3. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2012) dalam Rayyan & Paryanti (2021:11), disiplin kerja memiliki beberapa dimensi dan indikator yakni sebagai berikut.

#### **1) Kehadiran karyawan**

Indikator dari kehadiran karyawan yakni kehadiran tepat waktu. Kehadiran tepat waktu menunjukkan disiplin karyawan dalam memulai tugasnya sesuai jam kerja yang ditetapkan. Hal ini penting karena memastikan bahwa semua tugas dapat diselesaikan sesuai jadwal dan meningkatkan efisiensi kerja dalam tim.

#### **2) Absensi karyawan**

Indikator dari absensi karyawan adalah catatan ketidakhadiran karyawan selama periode tertentu, yang mencerminkan kepatuhan mereka terhadap jadwal kerja. Absensi yang rendah menunjukkan tingkat disiplin yang baik, sedangkan absensi yang tinggi bisa menjadi indikator potensi masalah kehadiran.

#### **3) Kewaspadaan dalam bekerja**

Indikator dari kewaspadaan dan kehati-hatian yakni sikap penuh perhatian karyawan dalam melakukan tugas, termasuk menghindari kesalahan dan

menjaga keamanan. Sikap ini membantu meningkatkan kualitas hasil kerja dan mengurangi risiko kecelakaan.

4) Pemahaman karyawan atas peraturan kerja

Indikator pemahaman terhadap peraturan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan mengenal dan memahami aturan dan kebijakan perusahaan. Pemahaman yang baik akan memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai standar yang diharapkan.

### **2.1.5 Lingkungan Kerja**

#### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja mencakup segala kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang ada di tempat kerja dan mempengaruhi kinerja serta kesejahteraan karyawan (Usman et al., 2023:10463). Faktor-faktor lingkungan kerja meliputi kebersihan dan keamanan tempat kerja, hubungan antara rekan kerja dan manajemen, tingkat stres, serta ketersediaan fasilitas pendukung (Sianturi & Pramukty, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif sangat penting karena dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, produktivitas, dan kesehatan mental karyawan.

Lingkungan kerja yang positif memberikan kenyamanan bagi karyawan dan membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Sebuah tempat kerja yang bersih, aman, dan didukung oleh fasilitas yang memadai, seperti ruang istirahat dan akses ke peralatan kerja yang baik, menciptakan rasa nyaman dan meminimalkan potensi risiko kerja (Aryanto et al., 2024:237). Dengan

demikian, karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan efisien, yang pada akhirnya mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain kondisi fisik, hubungan sosial di tempat kerja juga menjadi faktor penting dalam lingkungan kerja. Hubungan yang harmonis antara karyawan dan atasan, serta antar karyawan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendukung kolaborasi (Usman et al., 2023:10464). Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang saling mendukung dan memahami, mereka lebih termotivasi dan merasa terikat dengan tim maupun perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik juga mencakup aspek psikologis, yaitu pengelolaan stres kerja dan penghargaan terhadap kesehatan mental karyawan. Perusahaan yang peduli dengan kesejahteraan psikologis karyawan akan menciptakan program yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, memberikan dukungan mental saat dibutuhkan, dan menjaga komunikasi terbuka antara karyawan dan manajemen. Hal ini membantu mengurangi tingkat stres dan membuat karyawan lebih puas dan produktif dalam jangka panjang.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Afandi (2018:66), terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi lingkungan kerja yakni faktor lingkungan fisik dan faktor lingkungan non fisik yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

## 1) Faktor lingkungan fisik

Faktor lingkungan fisik adalah segala hal di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif mencakup beberapa aspek, di antaranya:

### a. Rencana ruang kerja

Susunan dan tata letak peralatan kerja yang sesuai sangat memengaruhi kenyamanan dan efisiensi karyawan dalam bekerja, serta memberi dampak pada tampilan tempat kerja.

### b. Rancangan pekerjaan

Rancangan ini meliputi penggunaan peralatan dan prosedur kerja. Jika alat kerja tidak cocok dengan jenis tugas, hal ini dapat memengaruhi kesehatan dan hasil kerja karyawan.

### c. Kondisi lingkungan kerja

Faktor seperti penerangan, tingkat kebisingan, sirkulasi udara, suhu, dan pencahayaan yang tepat sangat berpengaruh pada kenyamanan karyawan dalam menjalankan tugas.

### d. Privasi visual dan akustik

Beberapa pekerjaan memerlukan tingkat privasi tertentu di tempat kerja, baik secara visual maupun akustik, untuk mendukung konsentrasi dan produktivitas karyawan.

## 2) Faktor lingkungan non fisik

### a. Beban kerja yang tinggi

Ketika pegawai diberi pekerjaan yang berlebihan dengan batas waktu yang ketat, hal ini dapat menyebabkan tekanan dan stres, sehingga hasil kerja menjadi kurang optimal.

b. Sistem pengawasan yang buruk

Sistem pengawasan yang tidak efektif dapat menciptakan ketidakpuasan kerja, seperti ketidakstabilan dalam situasi politik internal serta kurangnya umpan balik terkait kinerja.

c. Frustrasi

Jika tujuan organisasi tidak sesuai dengan harapan karyawan, hal ini dapat menghambat pencapaian dan mengakibatkan rasa frustrasi, terutama jika berlangsung terus menerus.

d. Perubahan dalam pekerjaan

Perubahan, baik dalam jenis tugas, lingkungan kerja, struktur organisasi, maupun kepemimpinan, memengaruhi cara kerja karyawan.

e. Perselisihan antar individu dan kelompok

Konflik dapat terjadi jika pihak-pihak yang memiliki tujuan yang sama saling bersaing. Perselisihan ini dapat mengganggu komunikasi, mengurangi kerja sama, dan menurunkan tingkat kekompakan di dalam organisasi.

### 3. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Dimensi dan indikator lingkungan kerja menurut Thalibana (2022:4) terdiri dari 5 yang dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Suasana kerja

Suasana kerja adalah kondisi lingkungan di tempat kerja yang dapat memengaruhi mood, kenyamanan, dan semangat karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

2) Hubungan dengan rekan kerja dan atasan

Hubungan yang baik dengan rekan kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendukung kerja sama, dan meningkatkan produktivitas. Hubungan yang positif antara pimpinan dan karyawan juga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja, serta menciptakan komunikasi yang lebih efektif.

3) Fasilitas kerja

Fasilitas kerja mencakup sarana yang disediakan perusahaan untuk mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan efisien dan nyaman.

4) Keadaan kantor

Indikator dari keadaan kantor yakni pencahayaan yang memadai, penataan warna yang baik, kondisi kantor yang bersih, dan ruang gerak yang cukup.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah menguraikan hasil yang berbeda dengan variabel yang cukup relevan. Tinjauan penelitian terdahulu ini sangat bermanfaat untuk memperjelas hasil penelitian ini. Terdapat beberapa penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang berhasil ditemukan akan diuraikan pada Tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Aritonang, K. L., Fadilah, N., Aritonang, T. A., & Saragih, O. V. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Sinar Sosro.  Jurnal manajemen, 5(1), 53-60.	Pengembangan Karir (X1)  Lingkungan Kerja Fisik (X2)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif  Alat analisis: Analisis Regresi Linier Berganda	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM).  Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 5(2), 99-110.	Pengembangan Karir (X1)  Budaya Organisasi (X2)  Beban Kerja (X3)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: <i>Library research</i>	1. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
3.	Mutttaqijn, M. I. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dosen.  JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(1).	Disiplin Kerja (X1)  Lingkungan Kerja (X2)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif  Alat analisis: Analisis regresi	1. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4.	Yuliantini, T. & R. Santoso. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Travelmart Jakarta Pusat.  Oikonomia: Jurnal Manajemen, 16(2), 29-44.	Lingkungan Kerja (X1)  Motivasi Kerja (X2)  Disiplin Kerja (X3)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif  Alat analisis: <i>Partial Least Square</i> (PLS)	1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
5.	Alam, I. K., & Wanialisa, M. (2021). Pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Pintu Mas Bogor.  IKRAITH-EKONOMIKA, 4(2), 172-180.	Disiplin Kerja (X1)  Komitmen Organisasi (X2)  Lingkungan Kerja (X3)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif  Alat analisis: Analisis regresi linier berganda	1. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Komitmen organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6.	Jumianto, J., & Pristiyono, P. (2021). Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karir, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Labuhanbatu.	Analisis Jabatan (X1)  Pengembangan Karir (X2)  Disiplin Kerja (X3)	Metode: Mix-methode  Alat analisis: Analisis regresi linier berganda	1. Analisis jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Disiplin kerja

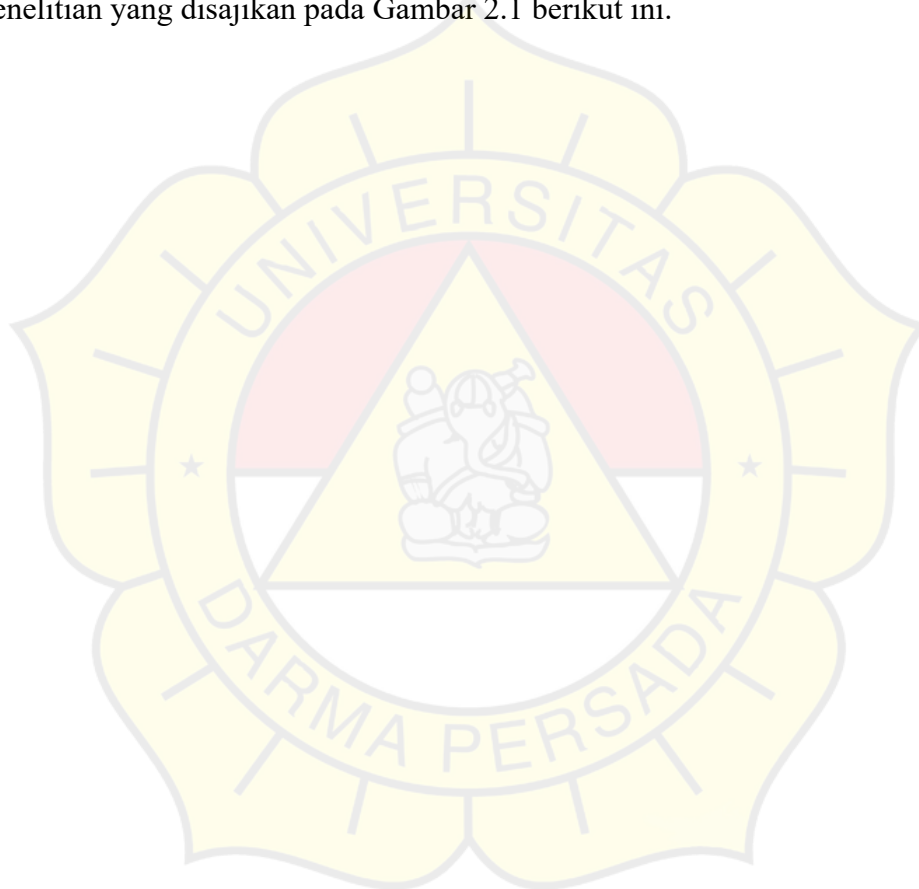
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI), 1(3), 142-152.	Lingkungan Kerja (X4) Kepuasan Kerja (Y)		berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
7.	Prayekti, P., & Sekarini, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Aseli Dagadu Djokdja. Ebbank, 11(2), 39-44.	Kompensasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Pengembangan Karir (X3) Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif Alat analisis: Analisis regresi linier berganda	1. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
8.	Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. Golden Ratio of Human Resource Management, 1(2), 94-103.	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Eksplanatori Alat analisis: Analisis regresi linier berganda	1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
9.	Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 6(1), 849-858.	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Pengembangan Karir (X3) Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif Alat analisis: Analisis regresi linier berganda	1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

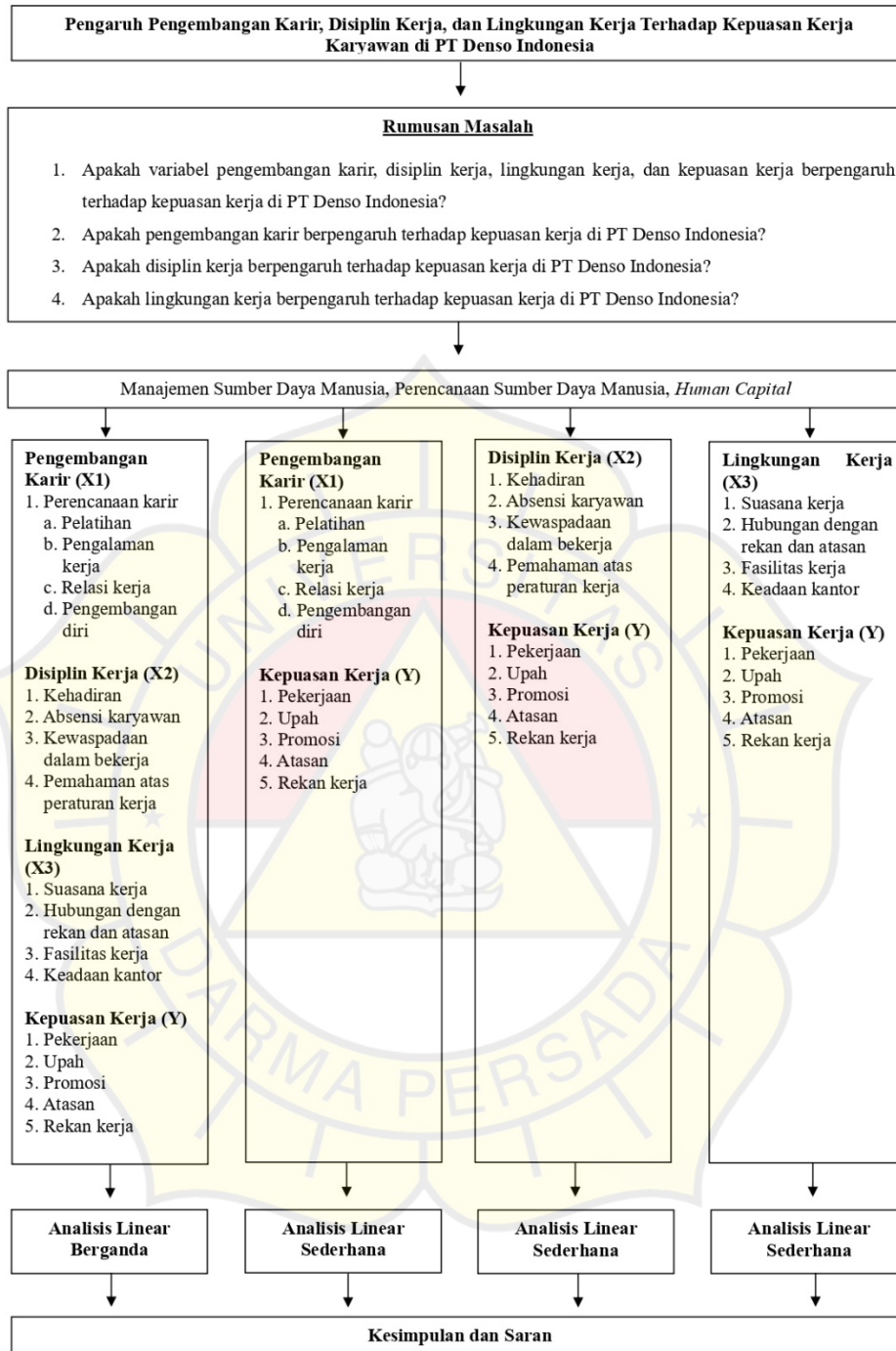
No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
10.	Pradana, R. A. & Santoso, B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo.  Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan, & Bisnis Syariah, 4(3), 686-699.	Gaya Kepemimpinan (X1)  Lingkungan Kerja (X2)  Motivasi Kerja (X3)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif  Alat analisis: <i>Partial Least Squares</i> (PLS)	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
11.	Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction.  European Journal of Business and Management Research, 5(6).	Lingkungan Kerja (X)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: Kuantitatif  Alat analisis: Analisis regresi linier berganda	1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
12.	Saputra, A. A. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.  Technomedia Journal, 7(1 Juni), 68-77.	Kompensasi (X1)  Lingkungan Kerja (X2) Beban Kerja (X3)  Kepuasan Kerja (Y)	Metode: kuantitatif  Alat analisis: SEM-PLS	1. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah model konseptual meliputi bagaimana teori dapat berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang cukup penting (Sugiyono, 2019:95). Berdasarkan tinjauan teori yang sudah ditemukan dan diuraikan, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran dalam penelitian yang disajikan pada Gambar 2.1 berikut ini.





**Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian yang berbentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2019:64). Hipotesis dapat dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, bukan didasari oleh fakta-fakta yang diperoleh melalui pengumpulan data dan analisis data.

1. Pengaruh Pengembangan Karir (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H0: Tidak terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H1: Terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia

2. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H0: Tidak terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H1: Terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

3. Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H0: Tidak terdapat pengaruh antara Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H1: Terdapat pengaruh antara Disiplin Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

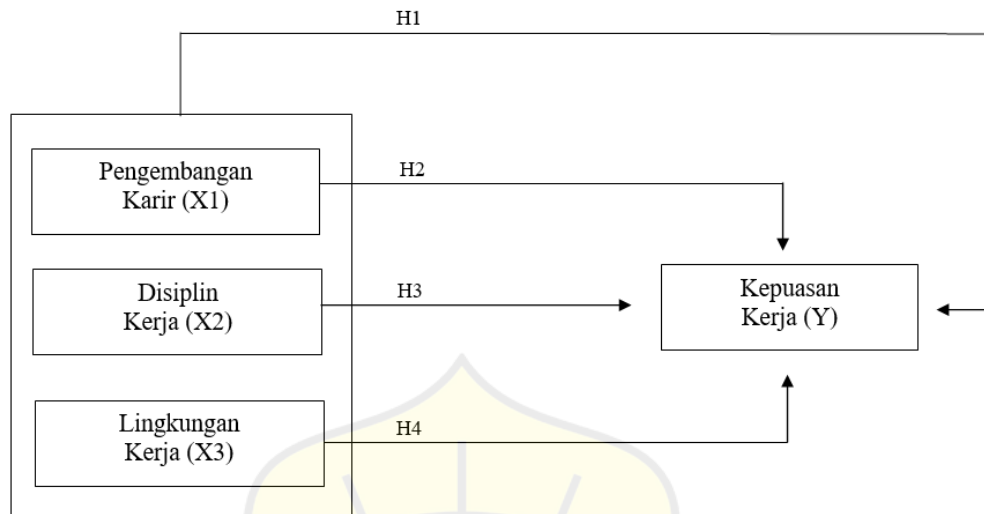
4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H0: Tidak terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

H1: Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) di PT Denso Indonesia.

## **2.5 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian adalah pola pikir yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti serta mencerminkan jenis dan jumlah permasalahan yang harus dijawab melalui penelitian (Sugiyono, 2019:6). Paradigma ini juga meliputi teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, serta teknik analisis statistik yang akan diterapkan. Berdasarkan hipotesis tentang pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat, kerangka hubungan antar variabel dapat diilustrasikan sebagai berikut.



**Gambar 2.2** Paradigma Penelitian

Gambar 2.2 menunjukkan terkait hubungan antara variabel dengan variabel lainnya dimana terdapat tiga variabel independen yakni Pengembangan Karir (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) serta satu variabel dependen yakni Kepuasan Kerja (Y) secara parsial dengan rumus persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = a + bX$$

Berikutnya, Pengembangan Karir (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) secara simultan atau bersama-sama dengan rumus persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$