

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada sub kajian pustaka ini akan diuraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti, sehingga dasar pemikiran tersebut akan digunakan untuk memecahkan masalah yang diteliti, dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran manajemen, manajemen sumber daya manusia, kompensasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja karyawan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Banyak para ahli yang mengemukakan dan menjelaskan tentang pengertian manajemen, berikut pengertian-pengertian manajemen menurut para ahli :

Menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh Alexander Sindoro (2010:20) :

“Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2011:14) :

“Salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah seni dalam mengatur sistem baik orang dan perangkat lain agar dapat berjalan dan bekerja sesuai dengan ketentuan dan tujuan entitas yang terdiri dari berbagai aktivitas. Selain itu, pemaparan di atas menunjukkan bahwa manajemen dalam ekonomi adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (line) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi, yaitu pengambilan keputusan.

### **2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan hal penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal besar dalam proses membangun perusahaan, oleh karena itu kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada, agar tujuan organisasi tercapai secara optimal. Maka dari itu diperlukan sumber daya yang potensial dan

berkualitas sesuai dengan kondisi organisasi dan lingkungan yang selalu berubah. Untuk itu perusahaan harus dapat memperhatikan kepuasan pada karyawan dengan baik, hal ini ditunjukkan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia dengan efektif dan efisien.

Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan. Hal ini perlu mengetahui kepuasan pada pegawai secara tepat sesuai. Hal tersebut didukung oleh adanya keputusan - keputusan dan kebijakan - kebijakan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pegawai.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat sebagai manajemen SDM adalah sebuah rangkaian proses untuk dapat menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup karyawan, buruh, manajer, pegawai, manajer dan tenaga kerja yang lainnya supaya mampu menunjang kegiatan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya, bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia yaitu departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat HRD (*Human Resource Department*).

Terdapat beberapa ahli manajemen yang menyatakan pendapat perihal pengertian manajemen sumber daya manusia, berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Menurut Bohlander dan Snell yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2010:4) :

”Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memperberdayakan 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.”

Menurut Mathis & Jackson yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2012:5) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di perusahaan.”

Menurut A. F. Stoner yang diterjemahkan oleh Alexander Sindoro (2010:18) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang secara terus menerus dengan mempunyai tujuan kepada orang yang sesuai dan tepat dalam sebuah perusahaan agar dapat ditempatkan dalam jabatan atau posisi yang cocok disaat perusahaan sedang membutuhkannya.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat dikatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah tindakan atau cara yang digunakan oleh bagian manajemen yang berurusan dengan pekerjaan karyawan/pegawai dalam suatu organisasi, bertanggung jawab dalam kesejahteraan karyawan, sehingga dapat berkontribusi secara efektif untuk suksesnya organisasi atau perusahaan dan tercapainya suatu tujuan atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

### 2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Edwin B. Flippo (1981) yang dikutip oleh Suwanto dan Priansa (2011 : 30) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

#### a. Fungsi Manajerial

##### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datanganya dari manajer kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan.

##### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

##### 3. Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah dilakukan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering disebut sebagai penggerak, motivasi, dan pemberian

perintah. Jadi dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir adalah pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai. Dalam hal ini dipakai pengendalian (*controlling*) bukan pengawasan, karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan berarti mengawasi pegawai yang sedang bekerja, tetapi tidak menilai apakah dia benar atau salah melakukan pekerjaan. Sedangkan pengendalian disamping mengamati pegawai, juga turut serta menilai hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai.

#### b. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis

##### 1. Pengadaan (*Recruitment*)

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan

seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan tentang formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

## 2. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

## 3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

## 4. Pengintegrasian (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan puuk pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap

para pegawai untuk ditimbang dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan. Kalau perusahaan sudah menyediakan kantin untuk melayani makan sebaiknya kantin ini tetap dipertahankan. Dampaknya kepada pegawai apabila tidak dapat dipertahankan adalah menurunkan semangat dan prestasi kerjanya, pengaruh terhadap perusahaan adalah membawa kerugian.

6. Pensiunan (*Separation*)

Fungsi terakhir adalah pensiun (*Separation*). Fungsi tersebut berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pension. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pension, dana pension ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

### **2.1.3 Kompensasi**

Setiap organisasi baik perusahaan swasta, perusahaan milik Negara, dan instansi pemerintah harus memiliki sistem kompensasi yang baik, ini tidak semata-mata untuk kebaikan karyawan tetapi baik juga pada perusahaan. Perusahaan harus dapat memberikan kompensasi yang baik bagi karyawan, karena

kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Oleh karena itu, bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Tetapi jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis.

### **2.1.3.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji atau upah. Kompensasi adalah istilah yang paling luas, termasuk gaji, upah, perumahan, tunjangan pangan, jaminan keamanan, jaminan kesehatan, kondisi psikologis, perumahan, serta bentuk-bentuk lainnya. Kompensasi merupakan hal yang penting yaitu sebagai dorongan motivasi seorang karyawan untuk bekerja, hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan semata-mata ingin membuktikan atau mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa, atas hasil yang diberikan agar sesuai dengan kompensasi yang diberikan dengan tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan.

Adapun definisi kompensasi menurut beberapa ahli diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Leon C. Megginson yang dikutip Mangkunegara (2013:83) :

“Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.”

Menurut Keith Davis dan Werther W. B. yang dikutip Tb. Sjafri

Mangkuprawira (2011 : 203) :

“Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.”

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Paramitha Rahayu (2012:346):

*“Employee compensation refers to all forms of pay going to employees and arising from their employment. Artinya kompensasi karyawan adalah segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan yang muncul dari pekerjaan mereka.”*

Dengan mengacu pada pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah balas jasa atas apa yang telah dilakukan, dikerjakan, dan disumbangkan kontribusinya. Baik itu tenaga, pikiran, ide, dan kemampuan dalam mencapai keinginan perusahaan. Karyawan menginginkan gaji yang baik, masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi yang merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling baik bagi karyawan maupun perusahaan. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logis, rasional dan dapat dipertahankan hal ini menyangkut banyak faktor emosional dan dari sudut pandang para karyawan.

### 2.1.3.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W. B. yang dikutip Tb. Sjafri Mangkuprawira (2011:204-205), secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja, sedangkan keadilan internal menjamin bahwa permintaan posisi yang lebih tinggi dan orang yang lebih berkualifikasi dalam perusahaan akan diberi pembayaran yang lebih tinggi. Dengan demikian tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi hal-hal berikut:

1. Memperoleh personil yang berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk member daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja, karena para pengusaha berkompetensi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan, sehingga pekerjaan yang

sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-prilaku lainnya.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal,

meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Pemberian kompensasi disebabkan oleh berbagai faktor, menurut Leon C. Megginson yang dikutip Mangkunegara (2013:84), ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu, faktor pemerintah, penawaran bersama, standard dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar. Berikut faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi dan penjelasannya :

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai atau karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kompensasi di luar batas kemampuan perusahaan.

#### **2.1.3.4 Tahapan Menetapkan Kompensasi**

Menurut Keith Davis dan Werther W. B. yang dikutip Tb. Sjafri Mangkuprawira (2011:206) tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut:

1. Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
2. Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.
3. Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Leon C. Megginson yang dikutip Mangkunegara (2013:85) kompensasi terbagi menjadi 2 yaitu :

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, dan pensiun.

## 2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, dan pengakuan karya.

### 2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin dalam kamus bahasa Indonesia mempunyai arti latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib, arti lain adalah ketaatan pada aturan tata tertib. Suatu organisasi atau perusahaan yang baik selalu mempunyai aturan internal dalam rangka meningkatkan kinerja dan profesionalisme, budaya organisasi maupun kebersamaan, kehormatan, dan kredibilitas organisasi atau perusahaan serta untuk menjamin tetap terpeliharanya tata tertib dalam pelaksanaan tugas sesuai tujuan, peran, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab institusi tersebut. Organisasi atau perusahaan yang berjalan optimal tidak dapat dikaitkan sepenuhnya hanya pada kebutuhan ekonomi saja, karena pada kenyataannya faktor disiplin kerja mempunyai peranan yang tidak kalah penting untuk membentuk seseorang mempunyai tanggung jawab dalam bekerja. Hal ini dapat mencerminkan kepuasan karyawan pada perusahaan itu sendiri. Dimana apabila kepuasan karyawan turun maka akan mempengaruhi pada disiplin karyawan itu sendiri.

#### 2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dan prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi suatu organisasi mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan diperlihatkan dalam bentuk memenuhi dan mentaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Adapun beberapa pendapat dari beberapa para ahli mengenai disiplin yaitu sebagai berikut :

Menurut Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2013:129) :

“Disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Menurut Robert Bacal yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:238) :

“Disiplin adalah pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.”

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Paramitha Rahayu (2012:375) :

*“Discipline is a procedure that corrects or punishes a subordinate because a rule or procedure has been violated.* Artinya disiplin kerja adalah sebuah

prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena aturan atau prosedur yang telah dilanggar.“

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, dapatlah dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang dipergunakan oleh para manajer sebagai prosedur dalam mengoreksi atau menghukum bawahan yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Atau bisa dikatakan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

#### **2.1.4.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat beberapa bentuk atau jenis dalam disiplin kerja, menurut Robert Bacal yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:239) terdapat tiga jenis bentuk disiplin kerja yaitu:

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

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan, untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif ini bermaksud agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi.

##### **2. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan

sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

### 3. Disiplin Progresif

Disiplin ini merupakan proses dimana sang manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja, tetapi ia akan menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan masalah yang lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Jadi proses ini dimulai secara halus dan bersifat suportif. Kemudian apabila masalah itu terus ada, maka menggunakan sedikit lebih banyak lagi kekuasaan manajerial. Pada tingkat yang paling ekstrem, disiplin ini dapat berakibat pada pemecatan pegawai.

#### **2.1.4.3 Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Robert Bacal yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:242), tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-prilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Dan tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervise dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah masalah moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan yang buruk diantara pengawas dan bawahan-bawahannya, maka dari itu disiplin harus diberlakukan secara tepat. Tujuan-tujuan lain dilaksanakan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Pembentukan sikap kendali diri yang positif.

Perusahaan sangat mengharapkan para pegawainya memiliki sikap kendali diri yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.

2. Pengendalian kerja

Pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi, maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar tat tertib yang diberlakukan oleh organisasi.

3. Perbaikan sikap

Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan karyawan.

Kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif yaitu:

1. Disiplin Retributif (Retributive Discipline), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah. Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tepat waktu. Dimana ini bertujuan untuk menghukum si pelanggar.
2. Disiplin korektif (Corrective Discipline), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat. Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang di

koreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggaran menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya. Dimana ini bertujuan untuk membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.

3. Perspektif hak-hak individu (Individual Rights Perspective), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin. Dimana ini bertujuan untuk melindungi hak-hak individu.
4. Perspektif Utilitarian (Utilitarian Perspective), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif. Tingkatan-tingkatan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi mengkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukuman. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

#### 2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Menurut Robert Bacal yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:245), ada beberapa prinsip yang dapat menjadi pedoman perusahaan dalam mengambil tindakan disipliner yaitu :

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
2. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu didefinisikan, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras bila hanya sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

Karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja harus diberi sanksi agar karyawan itu tidak mengulangi pelanggarannya kembali. Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin kerja dapat dilakukan dengan cara :

1. Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan kesatu, kedua dan 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 kondite pegawai.

2. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin kerja 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 memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, member peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian disiplin kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Tidak konsistennya 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 membeda-bedakan pegawai, tua muda, pria atau wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja menurut Bejo Siswantro (2011:291) adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

3. Tanggung Jawab

Dalam melaksanakan pekerjaan pegawai diharapkan mentaati semua standar kerja yang lebih ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dibebani

4. Ketaatan Dalam Standar Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja, dimaksudkan demi keamanan dan kelancaran dalam bekerja.

## 5. Etika Kerja

Etika kerja diperulakan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap pekerjaan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaannya tersebut. Hal ini bisa dipengaruhi oleh kebijakan dan keputusan perusahaan yang menurut pandangan karyawan itu tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan, kebijakan kompensasi pun bisa mempengaruhi kepuasan pada karyawan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan dapat terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan. Kondisi ini berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Adapun beberapa pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2013 : 117) :

*“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employess view their work. Artinya kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.”*

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2015:46) :

*“Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya.”*

Menurut Davis dan Newstrom yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:256) :

*“Kepuasan kerja adalah seseorang yang mempunyai kepuasan yang tinggi akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negative.”*

Berdasarkan pendapat para ahli di atas kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya yang akan menimbulkan dampak positif dan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

#### **2.1.5.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Banyak yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan, diantaranya adalah :

1. Teori Kesenambungan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparasion person*, dan *equity-in-equity*. Menurut Wexley dan Yukl yang dikutip Mangkunegara (2013:120) menyatakan bahwa “*equity is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”, artinya input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. “*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*”, artinya *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Sedangkan “*comparison person may be someone in the sam organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*”, artinya *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

2. Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antar apa yang seharusnya dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Menurut Locke yang dikutip Mangkunegara (2013:121) menyatakan 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 daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

### 3. Teori Dua Faktor

Menurut Frederick Herzberg yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:259), teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah. Oleh sebab itu pegawai-pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil positif yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah.

### 4. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:122-123) menyatakan bahwa "*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it*", artinya Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan ini berhubungan dengan rumus dibawah ini :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Valensi leih menguatkan pilihan seorang pegawai untuk suatu hasil. Jika seorang pegawai mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka valensi pegawai tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal pegawai yang dikondisikan dengan pengalaman. Pengharapan

merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

### **2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor, faktor-faktor tersebut akan mencerminkan kepuasan kerja karyawan yang tinggi atau kepuasan kerja karyawan yang rendah. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2015:53), menyatakan variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.
2. Penghargaan yang layak. Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasakan wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka.
3. Kondisi kerja yang menunjang. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman, aman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.

4. Rekan kerja yang mendukung. Orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Keith Davis yang dikutip Mangkunegara (2013:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel sebagai berikut :

##### **a. Turn Over**

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turn over pegawai yang rendah, sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turn overnya lebih tinggi.

1. Kepuasan pegawai akan berefek dengan adanya usaha perekrutan ulang suatu perusahaan terhadap pegawai baru.
2. Mencakup pencarian suatu posisi baru atau meminta berhenti

##### **b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja**

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi, mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

1. Pegawai yang kurang puas lebih besar kemungkinannya untuk tidak bekerja
2. Tingkat kehadiran sangat ditentukan oleh beberapa faktor yang membuat seseorang memutuskan untuk tidak bekerja

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relative lebih muda. Hal ini diasumsikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan ideal tentang dunia kerjanya, karena :

1. Bagi pegawai yang tua makin sulit memulai karir baru ditempat lain
2. Pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.
3. Pegawai yang muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

d. Tingkat pekerjaan

Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah, karena :

1. Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya
2. Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
3. Status sosial yang relatif tinggi didalam dan diluar organisasi perusahaan.

e. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

1. Koordinasi antara pemimpin perusahaan dengan bawahan
2. Komunikasi antara pegawai dengan rekan kerja lain.
3. Partisipasi pegawai dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

## 2.2 Penelitian – Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variable dalam penelitian ini.

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

No	Peneliti Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	I Wayan Sudana, dan Wayan Gede Supratha (2015) Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja	1. Adanya variabel kompensasi dan kepuasan kerja	1. Penulis tidak memasukan variabel lingkungan kerja dan motivasi	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Grand Puncak Sari Restaurant

	fisik terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan di Grand Puncak Sari Restaurant Kintamani			Kintamani
		2. Penelitian dilakukan di Restorant	2. Jumlah karyawan dibawah 100 orang yaitu, berjumlah 46 orang	
2.	I Putu Purnama Putra, dan Ni Wayan Mujiati (2016) Pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja pada kepuasan kerja karyawan <i>take Japanese restaurant</i> legian Kuta Badung Bali	1. Adanya variabel kompensasi dan kepuasan kerja 2. Penelitian dilakukan di Restorant	1. Penulis tidak memasukan variabel kompetensi dan motivasi kerja 2. Jumlah karyawan dibawah 100 orang yaitu, berjumlah 49 orang	Kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan <i>Take Japanese Restaurant</i> , Badung
3.	I Wayan Oky Setiawan, dan Ni Ketut Sariyathi (2014) Pengaruh kompensasi, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan di Parigata <i>Resort and Spa</i> Sanur, Bali	1. Adanya variabel kompensasi dan kepuasan kerja 2. Penelitian dilakukan di Restorant 3. Jumlah karyawan diatas 100	1. Penulis tidak memasukan variabel promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik 2. Perusahaan tidak hanya Restorant, tetapi terdapat juga usaha spa.	Kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di Parigata <i>Resort and Spa</i> Sanur, Bali

		orang yaitu, berjumlah 131 orang		
4.	Rabia Inam Khan, Hassan Danial Aslam, and Irfan Lodhi (2011) <i>Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan</i>	1. Adanya variabel kompensasi dan kepuasan kerja. 2. Jumlah karyawan diatas 100 orang yaitu, berjumlah 450 orang	1. Peneliti tidak memasukan variabel disiplin kerja 2. Penelitian dilakukan di sektor perbankan.	Kompensasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan
5.	Pricilya E.B. Wuysang dan Hendra N. Tawas (2016) Pengaruh disiplin kerja, perilaku kepemimpinan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan KFC Bahu Mall Manado.	1. Adanya variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja. 2. Penelitian dilakukan di Restoran	1. Penulis tidak memasukan variabel perilaku kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja. 2. Jumlah karyawan dibawah 100 orang yaitu, berjumlah 45 karyawan.	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	Endo Wijaya Kartika dan Thomas S. Kaihatu (2010)	1. Adanya variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja.	1. Peneliti tidak memasukan variabel kompensasi	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

	Analisis pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja ( studi kasus pada karyawan restoran di pakuwon <i>food festival</i> Surabaya)	2. Penelitian dilakukan di restoran.	2. Jumlah karyawan dibawah 100 orang yaitu, berjumlah 72 karyawan.	
7.	Hermansyah, dan Sri Indarti (2015)  Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan dan kinerja karyawan PT. PEPUTRA SUPRA JAYA Pekanbaru	1. Adanya variabel disiplin kerja dan kepuasan  2. Jumlah karyawan diatas 100 orang yaitu, berjumlah 173 orang	1. Penulis tidak memasukan variabel motivasi dan kinerja karyawan  2. Penelitian tidak dilakukan di Restoran	Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
8.	Alamsyah Yunus, dan Achmad Alim Bachri (2013)  Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada PT. Bumi Barito Utama Cab. Banjarmasin	1. Adanya variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja	1. Penulis tidak memasukan variabel motivasi dan kepemimpinan	Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Barito Utama cabang Banjarmasin

			2. Jumlah karyawan di bawah 100 orang, yaitu berjumlah 39 orang	
			3. Penelitian tidak dilakukan di Restoran	
9.	<p>Agnes Nana Nugraheni, Leonardo Budi H. dan Mukeri Warso. (2016)</p> <p>Pengaruh kepemimpinan, kompensasi finansial, komitmen dan kedisiplinan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di <i>Grill On Resto Semarang</i></p>	1. Adanya variabel kompensasi finansial, kedisiplinan kerja dan kepuasan kerja.	1. Penulis tidak memasukan variabel kepemimpinan dan komitmen	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
		2. Penelitian dilakukan di Restoran		2. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan
		3. Jumlah karyawan diatas 100 orang yaitu, berjumlah 120 orang		3. Kompensasi dan disiplin kerja secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam setiap instansi dalam usahanya mencapai tujuan, akan tetapi semua itu tidak akan selalu berjalan lancar. Sering kali setiap

instansi mengalami masalah yang menyangkut sumber daya manusia yang diantaranya tentang menurunnya kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh menurunnya kepuasan kerja karyawan pada perusahaan itu. Kepuasan kerja karyawan memiliki peran yang besar terhadap usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena jika kepuasan karyawan menurun maka akan mempengaruhi pada turunnya kinerja karyawan itu sendiri, dan sebaliknya jika kepuasan karyawan meningkat maka kinerja karyawan pun akan meningkat. Tenaga kerja juga merupakan suatu asset utama perusahaan yang harus dipelihara dengan baik dan dikembangkan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan pada karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Kepuasan pada karyawan dapat dipengaruhi oleh sistem kompensasi dan penerapan disiplin kerja yang baik dip perusahaan.

Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Dengan adanya sistem pemberian kompensasi yang baik dari perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dengan kedisiplinan pada karyawan itu sendiri, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sebaliknya disiplin yang kurang baik mencerminkan kurangnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugasnya. Hal ini akan mencerminkan kepuasan kerja karyawan lebih tinggi lagi sehingga dengan demikian tujuan perusahaan akan terwujud.

### **2.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Akan tetapi dalam memberikan kompensasi perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dapat meningkatkan semangat serta kepuasan kerja. Pemberian kompensasi yang dilakukan secara adil dan merata sesuai ahlinya dengan jabatan tertentu, karyawan tersebut akan merasa dihargai dengan pembagian kompensasi tersebut, sehingga dalam hal pembagian kompensasi akan berdampak pada kepuasan kerja. Memberikan kompensasi sebagai balas jasa kepada karyawan atas apa yang dilakukan karyawan untuk organisasibaik berupa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan dan menghasilkan kinerja kerja karyawan yang baik yang baik, dan akan menghasilkan produktivitas perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kompensasi dapat digunakan sebagai kunci untuk mengelola sumberdaya manusia secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan. Menurut Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2015:55), kompensasi juga dapat digunakan sebagai suatu cara untuk memotivasi, meningkatkan prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan I Wayan Sudana, dan Wayan Gede Supratha (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi di sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peranan dalam mencerminkan sebuah kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

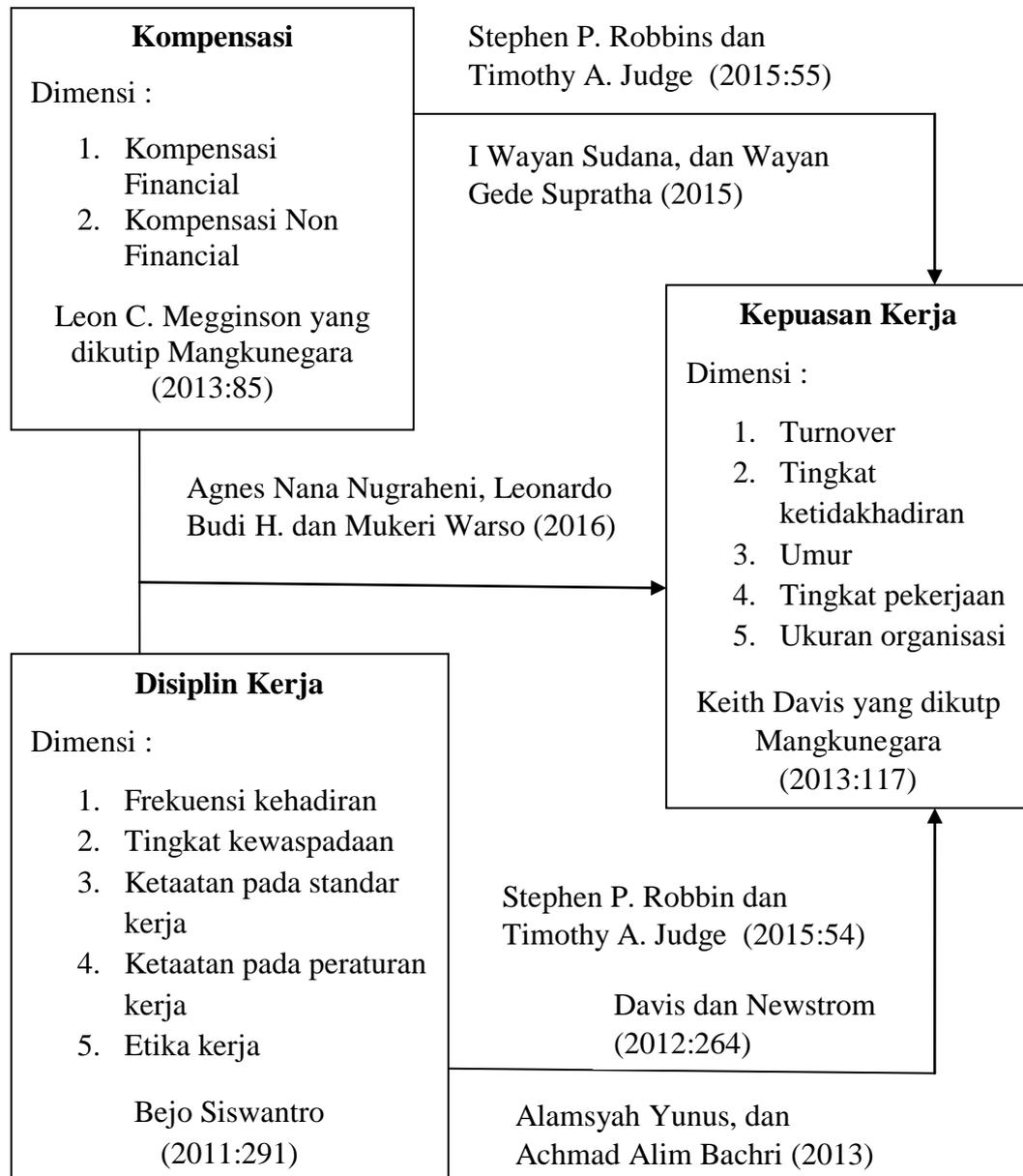
Setiap pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan atau organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan menjadi penghalang dan memperlambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan tujuannya.

Menurut Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait (2015:54), kepuasan kerja akan mempengaruhi tingkat absen karyawan, karyawan yang tidak puas lebih cenderung meninggalkan pekerjaannya. Saat sejumlah pekerjaan tersedia, para pekerja yang tidak puas memiliki tingkat absen yang tinggi, tetapi ketika ada sedikit karyawan memiliki tingkat absen yang sama (rendah) seperti pekerja yang puas. Dan menurut Davis dan Newstrom yang dikutip Lijan Poltak Sinambela (2012:264) menyatakan para pegawai yang tidak puas cenderung lebih sering mangkir. Penelitian yang dilakukan Alamsyah Yunus, dan Achmad Alim Bachri (2013) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai peranan dalam mempengaruhi puas atau tidaknya karyawan pada perusahaan.

### **2.3.3 Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar lebih baik lagi perlu ditunjang dengan adanya pemberian kompensasi yang baik, yang mendukung, yang adil dan sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan tersebut memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Kesadaran karyawan akan tugas serta tanggung jawabnya serta patuh dan taat terhadap aturan yang telah ditetapkan sebuah instansi merupakan cerminan tingkat kedisiplinan karyawan yang tinggi dalam perusahaan tersebut. Dengan adanya sistem pemberian kompensasi yang baik, sistem disiplin kerja yang diterapkan perusahaan, dan disiplin kerja karyawan yang tinggi dapat megarahkan kemampuan, keahlian dan keterampilanya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, dan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan yang lebih baik lagi.

Penelitian yang dilakukan Agnes Nana Nugraheni, Leonardo Budi H. dan Mukeri Warso (2016), menyatakan bahwa kompensasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin mempunyai peranan dalam mempengaruhi kepuasan pada karyawan dalam perusahaan. Semakin baik dan adil pemberian kompensasi, maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan. Semakin baik sistem disiplin kerja yang diterapkan, maka semakin baik pula kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan pada halaman berikutnya :



**Gambar 2.1. Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Mengacu pada kerangka penelitian di atas, maka terdapat hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.