

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Tanglisan dalam Hasim (2017) manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dalam skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Selain itu menurut Sutrisno Edy (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting di dalam perusahaan karena memiliki peranan penting dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka akan membantu terwujudnya tujuan suatu perusahaan.

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

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2015) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang akan direkrut untuk mengisi suatu posisi di perusahaan.
- b. Memastikan ketersediaan pekerja saat ini dan masa depan, sehingga ada seseorang yang mengerjakan setiap pekerjaan

- c. Mencegah timbulnya salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam mengembangkan program penarikan, seleksi, pengembangan, remunerasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemutusan hubungan kerja.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Hasibuan (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan dan melaksanakan aturan dengan memilih opsi terbaik dari yang tersedia. Rekrutmen tenaga karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sangat penting dalam proses perekrutan karyawan untuk memeriksa peran yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Proses menentukan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dapat dilakukan dengan memposisikan karyawan dengan cara menugaskan mereka ke bidang keahlian dan memberi mereka alat yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan.

c. Penggerakan (*actuating*)

Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian ini lebih memperhatikan aspek abstrak dari proses manajemen, sedangkan fungsi penggerakan lebih memperhatikan kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi atau perusahaan. Penggerakan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan kerja kepada bawahan sedemikian

rupa sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan pemantauan dengan tujuan untuk menentukan hasil yang diharapkan dan melakukan perbaikan terhadap setiap penyimpangan yang terjadi. Harapan yang dimaksud adalah tujuan yang telah ditetapkan untuk dipenuhi dan program yang telah dijadwalkan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk memastikan bahwa apa yang direncanakan dilaksanakan. Pengawasan yang menyeluruh akan memudahkan suatu organisasi untuk menganalisis kendala-kendala manajemen yang muncul. Alhasil, solusi atas masalah yang muncul bisa dipilih dengan bijak.

e. Motivasi (*motivating*)

Motivasi adalah sifat psikologis yang berkontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Faktor motivasi meliputi faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan menopang perilaku manusia ke arah tertentu. Segala upaya untuk mencapai kepuasan dilakukan secara efektif dan terpadu. Pada dasarnya, perusahaan mengharapkan karyawan yang tidak hanya mampu dan terampil, tetapi juga mau bekerja keras dan mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena diharapkan dengan adanya motivasi ini setiap individu karyawan akan mau bekerja keras untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi, juga dikenal sebagai kontrol atau pengendalian, adalah aktivitas sistem pelaporan yang mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan yang berkaitan dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan penghargaan.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

### a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah untuk membuat organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis untuk kebutuhan dan masalah masyarakat dengan mengurangi pengaruh negatifnya. Perusahaan atau organisasi diperlukan untuk membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan mengatasi masalah sosial. Dengan membubuhkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan yang disebut juga dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR), adalah penambahan program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta mengorganisir gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan akan produktif selama melakukan tugas-tugas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan kepada masyarakat menunjukkan bahwa unsur-unsur di luar organisasi akan berdampak pada tindakan dan keberhasilan organisasi. Masyarakat mengharapkan para pelaku usaha untuk memasok barang dan jasa yang mereka butuhkan dengan harga yang wajar, dengan kualitas yang tinggi, dan tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan normal sosial. Masyarakat menginginkan agar setiap perusahaan mampu menyerap dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada, dan agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

### b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah tujuan resmi yang ditetapkan untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini cara divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas perusahaan atau organisasi:

- 1) Menyediakan karyawan yang terlatih dan termotivasi.
- 2) Memanfaatkan karyawan secara efisien dan efektif.
- 3) Meningkatkan kualitas pekerjaan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mewujudkan potensi penuh mereka.
- 4) Memberikan kesempatan kerja yang adil untuk semua, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan perlindungan hak-hak karyawan.

- 5) Membuat kebijakan sumber daya manusia yang tersedia untuk semua karyawan.

Kunci keberlangsungan perusahaan atau organisasi adalah kompetensi dalam mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan karyawan sambil berusaha mengurangi kekurangan karyawan. Efisiensi perusahaan atau organisasi ditentukan oleh efektivitas sumber daya manusianya, tanpa personel yang kompeten, sebuah perusahaan atau organisasi akan berfungsi dengan baik, bahkan jika mampu bertahan.

### c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk menjaga kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang memadai untuk kebutuhan organisasi. Dengan memberikan nasihat yang efektif, divisi sumber daya manusia dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia. Divisi sumber daya manusia semakin diharapkan untuk melakukan kampanye perekrutan dan pelatihan kerja. Ketika manajer lini menawarkan ide dan arahan baru, bagian sumber daya manusia harus siap bertindak sebagai pemeriksa realitas.

### d. Tujuan Individual

Tujuan individu adalah tujuan pribadi yang ingin dicapai oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan melalui upaya mereka di dalam organisasi. Karyawan akan pergi jika ambisi pribadi dan tujuan bisnis mereka tidak selaras. Tujuan perusahaan yang bertentangan dapat mengakibatkan kinerja karyawan yang buruk, ketidakhadiran, dan bahkan sabotase. Tuntutan karyawan terkait pekerjaan seharusnya dipenuhi oleh perusahaan. Karyawan akan bekerja lebih berhasil jika tujuan kerja mereka sendiri terpenuhi. Aktivitas sumber daya manusia harus bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara pengetahuan, bakat, tuntutan, dan minat karyawan serta persyaratan kerja dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.

## B. Beban Kerja

### 1. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja menurut Malayu S.P Hasibuan Hasibuan (2012), adalah kuantitas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan atau sumber daya manusia yang harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Vanchopo (2020) beban kerja merupakan proses atau kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Jika seorang pekerja dapat menyelesaikan dan beradaptasi dengan berbagai pekerjaan, itu tidak dianggap sebagai beban. Jika pekerja tidak berhasil, maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi beban.

Alimah, Nur (2014) mengemukakan pandangan lain yang menyatakan bahwa beban kerja adalah suatu usaha yang harus dilakukan seseorang agar tugas tersebut dapat dilaksanakan.

Beban kerja sebagaimana didefinisikan oleh beberapa pengertian di atas, adalah pekerjaan yang harus dilakukan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dianggap seimbang jika apa yang diterima karyawan seimbang dengan keterampilannya.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja menurut pendapat Koesomowidjojo Suci (2017) adalah sebagai berikut :

### **a. Faktor Internal**

Jenis kelamin, usia, keadaan fisik, motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi adalah semua faktor internal yang mempengaruhi beban kerja (faktor psikis). Jenis kelamin, usia, postur tubuh, dan kondisi kesehatan adalah semua faktor yang harus dipertimbangkan oleh setiap perusahaan saat memberikan tugas di tempat kerja. Karena setiap perusahaan memiliki syarat dan ketentuan untuk mempekerjakan karyawan demi kenyamanan mereka. Karena kenyamanan kerjalah yang menentukan banyak dan sedikitnya beban pekerjaan yang diterima orang.

### **b. Faktor Eksternal**

#### **1) Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan akan merasa tidak nyaman jika penerangan kurang, suhu ruangan terlalu tinggi, banyak debu dan asap, serta sirkulasi udara yang tidak cukup. Akibatnya akan mengganggu proses penyelesaian pekerjaan, yang mengakibatkan

ketidaksesuaian tujuan yang telah ditetapkan karena kondisi lingkungan yang kurang baik.

## 2) Tugas-tugas Fisik

Tugas fisik yang dimaksud adalah yang berhubungan dengan alat-alat dan bantuan dalam penyelesaian tugas. Jika kurangnya pengetahuan dalam masalah mesin bantu misalnya, hal ini menjadi penyebab lambatnya proses penyelesaian pekerjaan sehingga mengakibatkan turunnya angka output.

## 3) Organisasi Kerja

Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi tentunya membutuhkan waktu kerja yang teratur untuk menyelesaikan prosesnya, sehingga lama istirahat, shift kerja, perencanaan karir, dan kompensasi semuanya berkontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan karyawan. Jika perusahaan kurang bertanggung jawab atas beban kerja yang berlebihan, dampak merugikan akan dirasakan karyawan baik secara fisik maupun mental, tumbuh.

### 3. Indikator Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2014) indikator beban kerja ada 3 yaitu:

- a. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia untuk perencanaan tugas, pelaksanaan, dan pemantauan tugas atau kerja
- b. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu mengacu pada banyaknya kerja mental yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas.
- c. Beban stres psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat risiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi

Indikator beban kerja menurut Koesomowidjojo Suci (2017) adalah sebagai berikut :

#### a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang dimaksud menentukan seberapa efektif seorang individu memahami pekerjaannya. SOP (*Standard Operating Procedure*) yang ditetapkan perusahaan dapat memudahkan hal tersebut. Karyawan dapat lebih memahami pekerjaan mereka dengan mempelajari SOP terkait, seperti SOP yang mengatur tugas, jam kerja, dan sebagainya. Selain itu, SOP



bermanfaat untuk memudahkan karyawan melakukan tugas yang diberikan dengan mengurangi kesalahan dan kecelakaan di seluruh tahapan pekerjaan.

b. **Penggunaan Waktu Kerja**

SOP dibuat dengan tujuan untuk memudahkan karyawan dalam memahami tentang seberapa lama waktunya bekerja. Hal tersebut dirasa perlu, karena dengan adanya pemahaman yang baik maka karyawan tidak akan meninggalkan pekerjaannya di jam-jam yang sudah ditentukan. Begitupun sebaliknya, karyawan tidak diperkenankan bekerja melebihi jam yang sudah ditentukan, karena akan menimbulkan efek negatif bagi kesehatan karyawan dalam jangka panjang.

c. **Target Yang Harus Dicapai**

Setiap tugas terkait erat dengan tujuan. Beban kerja karyawan akan dipengaruhi oleh tujuan kerja perusahaan. Perusahaan yang memberikan beban kerja yang berat dengan jumlah waktu yang tidak mencukupi akan memberikan pengaruh terhadap stres fisik dan psikologis yang dirasakan oleh karyawan.

d. **Standar pekerjaan**

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalkan perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu

**C. Pengembangan Karir**

**1. Pengertian Pengembangan Karir**

Setiap karyawan harus diberikan pilihan untuk maju dalam karirnya, terutama sebagai motivasi untuk bekerja lebih baik. Karir seseorang adalah seluruh posisi atau jabatan yang mungkin dia tempati dalam suatu perusahaan sepanjang masa kerjanya, sedangkan tujuan karir adalah posisi tertinggi yang mungkin diduduki seseorang dalam suatu perusahaan. Berikut adalah pengertian pengembangan karir dari beberapa ahli:

Sutrisno Edy (2017) mendefinisikan pengembangan karir sebagai peningkatan individu yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir menyiratkan bahwa organisasi/perusahaan/pimpinan



telah merencanakan sebelumnya, bagaimana mengembangkan karir karyawan saat mereka bekerja.

Pengembangan karir, menurut Masram dan Mu'ah, (2017), adalah proses pengembangan kemampuan kerja individu dalam rangka pencapaian karir yang diinginkan.

Menurut Dubrin dalam Ramli, A. H & Yudshistira (2018) pengembangan karir adalah kegiatan kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka dalam perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Berdasarkan pendapat para ahli, dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran profesionalnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan kewajiban perusahaan yang melatih karyawannya dengan keterampilan dan pengalaman tertentu sehingga perusahaan memiliki individu dengan kualifikasi tertentu pada saat dibutuhkan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Seseorang yang memiliki karir mungkin menghadapi beberapa faktor yang akan mempengaruhi perkembangannya. Siagian Sondang P (2019) terdapat berbagai elemen yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan, antara lain:

### **a. Prestasi kerja**

Faktor terpenting dalam memajukan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah prestasi kerjanya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang baik, tidak mungkin seorang individu diusulkan oleh atasannya untuk promosi karir di masa depan ke posisi yang lebih tinggi.

### **b. Kesetiaan pada organisasi**

Merupakan komitmen seorang karyawan yang ingin tetap berada di perusahaan tempatnya bekerja dalam jangka waktu yang lama.

c. Mentors dan sponsors

Mentor adalah mereka yang menawarkan bimbingan atau ide kepada karyawan. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karirnya.

d. Dukungan para bawahan

yang bersangkutan. Merupakan dukungan yang diberikan oleh bawahan dalam bentuk pencapaian misi atau tugas manajer.

e. Kesempatan untuk bertumbuh

Karyawan diberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikan.

### 3. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno Edy (2017) pengembangan karir bertujuan untuk :

- a. Memberikan jaminan kepada karyawan tentang alur karir mereka dalam lingkup perusahaan.
- b. Membuat perusahaan atau institusi lebih menarik bagi karyawan yang berkualitas
- c. Membantu manajemen dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka pengambilan keputusan karir dan perencanaan sumber daya manusia untuk perusahaan yang sesuai dengan tujuan pengembangan perusahaan.
- d. Mempermudah administrasi karyawan, terutama dalam hal mengelola perpindahan staf dalam hal pengembangan karir, rotasi, atau penurunan jabatan.

### 4. Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir bermanfaat baik bagi karyawan maupun bagi organisasi atau perusahaan. Karyawan mendapat manfaat dari pengembangan karir karena memungkinkan mereka untuk tampil lebih baik di tempat kerja. Keuntungan yang diterima organisasi atau perusahaan adalah peningkatan kinerja karyawan, yang dapat meningkatkan kapasitas untuk memenuhi tujuan perusahaan, Suparno (2015), ada lima keuntungan pengembangan profesional:

- a. Pengembangan karir menunjukkan karyawan mana yang layak untuk dipromosikan.

- b. Perhatian yang lebih besar dari divisi kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas karyawan. Dalam diri setiap manusia masih ada kemampuan yang harus dikembangkan untuk mengubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata
- c. Perencanaan karir mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang tidak hanya secara psikologis tetapi juga secara profesional.
- d. Perencanaan karier dapat membantu menghindari penumpukan karyawan yang menghambat kemajuan karir.
- e. Pengembangan karir, di sisi lain, akan menguntungkan karyawan dan perusahaan secara keseluruhan, berdasarkan pada target pengembangan yang telah ditetapkan.

### 5. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2015) ada beberapa indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- a. **Kebutuhan Karir**  
Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri
- b. **Pelatihan**  
Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional
- c. **Perlakuan yang adil dalam berkarir**  
Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya.
- d. **Promosi**  
Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- e. **Mutasi**  
Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

## **D. Disiplin Kerja**

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

Disiplin kerja digambarkan sebagai sikap kepatuhan seseorang terhadap suatu aturan atau ketentuan perusahaan, artinya bergabung dengan perusahaan atas dasar pengetahuan dan keyakinan daripada paksaan. Sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk menerapkan disiplin kerja. Karena penegakan disiplin kerja di dalam suatu perusahaan menjamin ketertiban dan kelancaran dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil yang ideal.

Disiplin kerja, menurut Rusdy A Rivai (2019), adalah teknik yang digunakan manajer untuk berinteraksi dengan karyawan dalam rangka mengubah suatu perilaku, serta sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keinginan seseorang untuk mematuhi semua kebijakan perusahaan dan standar sosial yang berlaku.

Disiplin menurut Hasibuan (2018) adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mengikuti semua standar tempat kerja dan norma sosial yang sesuai. Disiplin yang menunjukkan rasa tanggung jawab seseorang atas pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Hal ini menumbuhkan semangat kerja, pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Disiplin yang baik menunjukkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, Farida U & Hartono S (2016).

Berdasarkan pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa, disiplin kerja memegang peranan penting dalam suatu perusahaan karena menyinggung kewajiban seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, menumbuhkan semangat kerja, dan meningkatkan pengetahuan tentang hukum yang berlaku di dalam perusahaan. Perusahaan dapat dengan mudah mewujudkan tujuan perusahaan yang ingin dicapai dengan disiplin kerja karyawan yang efektif.

### **2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Karyawan yang disiplin menunjukkan keadaan atau sikap hormat terhadap norma dan peraturan perusahaan. Jadi, jika standar atau ketentuan perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan memiliki disiplin yang lemah. Sebaliknya, jika karyawan mengikuti kebijakan perusahaan, itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki disiplin yang baik. Disiplin, dalam istilah

yang sering digunakan, mengacu pada kegiatan yang dilakukan dengan pengawasan untuk mengatasi perilaku dan sikap yang tidak pantas pada karyawan. Sutrisno Edy (2019) memaparkan berbagai jenis disiplin yang baik tercermin dalam suasana sebagai berikut ini :

- a. Kepedulian karyawan yang tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Memiliki gairah dan semangat kerja yang tinggi, serta inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas.
- c. Kewajiban karyawan untuk melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.
- d. Terbentuknya rasa memiliki dan solidaritas yang kuat di antara karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017), ada dua jenis disiplin kerja yang harus diperhatikan saat menghimbau karyawan untuk menaati aturan:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya agar pekerja mengikuti dan mematuhi norma dan kebijakan kerja perusahaan. Tujuan utamanya adalah menggerakkan karyawan untuk disiplin. Dengan cara preventif karyawan dapat menjaga kepatuhan terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Para pemimpin berusaha untuk mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan iklim perusahaan yang preventif. Demikian pula, karyawan harus menyadari dan memahami semua norma dan peraturan kerja yang ada di perusahaan. Disiplin preventif adalah sistem yang berhubungan dengan pekerjaan untuk semua sistem yang ada di perusahaan. Diharapkan jika sistem perusahaan baik, akan lebih mudah untuk menerapkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya memotivasi karyawan untuk mengikuti suatu aturan dan mendesak mereka untuk terus mengikuti aturan sesuai dengan pedoman perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk mengubah perilaku karyawan yang melanggar, mempertahankan aturan yang relevan, dan memberi pelajaran

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Secara umum, pemimpin memiliki dampak langsung pada kebiasaan yang dikembangkan karyawan. Pemimpin menentukan kebiasaan, baik melalui lingkungan atau suasana kepemimpinan atau melalui contoh diri pribadi. Untuk mencapai disiplin yang efektif, pemimpin juga harus memberikan kepemimpinan yang baik. Menurut Singodimejo dalam Dewi dan Harjono (2019:95), faktor-faktor berikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pada kenyataannya, pemberian gaji yang cukup layak akan membantu karyawan untuk bekerja keras dan mencapai potensi penuh mereka. Sehingga, mereka ingin bekerja dengan disiplin maksimal.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi

Peran kepemimpinan sangat penting dan dominan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

c. Ada peraturan-peraturan tertentu yang bisa diikuti sebagai pedoman.

Salah satunya adalah penggunaan aturan tertulis sebagai acuan utama dalam menjalankan sebuah regulasi. Tindakan kepemimpinan membutuhkan keberanian. Seorang pemimpin harus tegas dengan bawahannya, jika seorang karyawan ditemukan melanggar aturan, pemimpin harus tegas dalam menegakkan konsekuensi yang sudah diatur dalam peraturan yang sesuai.

d. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Atasan harus melakukan kontrol atas pelaksanaan aktivitas kerja karyawan. Sehingga karyawan menjadi terbiasa untuk melakukan dan menegakkan disiplin kerja yang sesuai.

e. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Figur seorang pemimpin diperlukan di setiap perusahaan. Karena setiap karyawan memiliki kepribadian yang unik dan berbeda-beda. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus dapat mendengar keluhan karyawan tentang pekerjaannya untuk menemukan solusi terbaik untuk masalah yang dihadapi. Kebiasaan mapan yang membantu pembentukan disiplin.

- f. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin  
Kebiasaan positif yang diterapkan akan berdampak pada situasi di suatu perusahaan. Perilaku tersebut antara lain menghormati satu sama lain, menyambut rekan kerja di kantor, sering berkomunikasi, sering mengikutsertakan karyawan dalam rapat, dan memberitahu rekan kerja jika mereka memilih untuk keluar dari perusahaan.

#### 4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno Edy (2019) terdapat empat indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut :

- a. Taat terhadap aturan waktu  
Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan
- b. Taat terhadap aturan perusahaan  
Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan tingkah laku dalam pekerjaan
- c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan  
Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggungjawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Ketaatan pada peraturan  
Ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dan berhubungan dengan unit kerja lain
- e. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan  
Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam perusahaan.

Menurut (Hasibuan, 2017) faktor-faktor berikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan:

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Keteladanan pimpinan
- c. Keadilan
- d. Pengawasan melekat
- e. Sanksi hukuman
- f. Ketegasan



g. Hubungan kemanusiaan

Dapat dipahami bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan di suatu perusahaan harus diteliti oleh semua pihak, terutama pimpinan. Disiplin kerja digunakan untuk memastikan bahwa semua pekerja bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan mengikuti peraturan perusahaan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja juga akan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Indikator yang harus diperhatikan tersebut yaitu :

a. Tujuan dan Kemampuan

Karyawan dengan keterampilan dan pemahaman yang tidak memadai tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada akan menghadapi tindakan disipliner.

b. Keteladanan Pimpinan

Karena pemimpin adalah panutan bagi bawahannya, ia harus mampu mempertahankan perilaku yang baik sesuai dengan harapan karyawan.

c. Keadilan

Peraturan yang ditetapkan harus berlaku bagi semua karyawan, tanpa memandang status. Sanksi juga harus diberikan secara adil kepada setiap karyawan yang melanggar kebijakan perusahaan.

d. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif karena pimpinan secara langsung mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi kerja karyawan.

e. Sanksi Hukuman

Adanya sanksi hukuman memungkinkan tindakan perbaikan dan pencegahan pelanggaran peraturan terhadap karyawan yang menolak dan gagal mengikuti proses perusahaan.

f. Ketegasan

Pemimpin harus tegas dalam memberikan konsekuensi kepada karyawan yang melanggar kebijakan di tempat kerja agar karyawan dapat mendisiplinkan diri dalam bekerja.

g. Hubungan

Disiplin Manusia bertujuan untuk mendidik orang untuk taat pada aturan dengan mengharuskan mereka untuk mengikuti norma dan kebijakan perusahaan. Disiplin kerja adalah salah satu cara untuk menjaga ketertiban.

**E. Kinerja Karyawan**

**1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Perusahaan dikatakan berhasil jika kinerja sumber daya manusia berupaya meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memenuhi tujuan perusahaan. Menurut S. F. Akhmad (2015) kinerja merupakan prestasi yang telah dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan Sutrisno Edy (2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang diperoleh seseorang berdasarkan perilaku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan.

Kinerja pegawai sangat terkait dengan keberhasilan atau kegagalan dalam suatu perusahaan melaksanakan tugasnya. Pencapaian kinerja dalam perusahaan merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017) merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Robbins (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja karyawan dalam proses melaksanakan kegiatannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan pengaruh yang menguntungkan bagi perusahaan, karena karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa aspek di dunia kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran perusahaan akan lebih mudah dicapai.

Begitu pula sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka maksud dan tujuan perusahaan akan semakin sulit tercapai. Menurut Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

### a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*knowledge skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Selanjutnya menurut Masram (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari :

### a. Efektivitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, boleh dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, tetapi apabila akibat dari kegiatan hasil yang dicapai mengakibatkan kepuasan walaupun efektif tapi tidak efisien

b. Otoritas (wewenang).

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

c. Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada peraturan yang berlaku.

d. Inisiatif.

Berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli diatas dilihat bahwa kinerja karyawan dapat diperoleh melalui beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal karyawan.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam menurut Robbins (2016) yaitu :

- a. Kualitas kerja, setiap karyawan harus mampu melakukan dan menghasilkan kualitas kerja yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki kualitas tertentu yang perlu disesuaikan oleh karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan.
- b. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus yang telah diselesaikan
- c. Ketepatan waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Komitmen, suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor
- e. Kemandirian, tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## **F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **1. Beban Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Beban kerja adalah sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja yang digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari karyawan. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan maka pembagian tugas atau pekerjaan harus tepat dan sesuai dengan kemampuan karyawan, sangat penting untuk diperhatikan karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Fariyal, Edi Sugiono (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa beban kerja yang diberikan kepada karyawan tersebut masih terbilang rendah sehingga kinerja pun masih terjaga.

### **2. Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan sistem pengembangan karir dalam perusahaan agar karyawan bisa memajukan karir mereka. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Yuniar & Ria (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sehingga, ketika pertumbuhan karir positif, kinerja karyawan meningkat.

### **3. Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Disiplin merupakan salah satu hal yang harus terus dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus agar karyawan yang bersangkutan menjadi terbiasa bekerja dengan penuh kedisiplinan dan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang telah diberikan perusahaan. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam disiplin kerja maka karyawan harus mengikuti semua norma dan aturan yang berlaku pada perusahaan karena semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh A. Akhmad (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

## G. Hasil Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Tahun	Judul	Hasil
1.	Balqis & Sugiono (2020)	Pengaruh Beban Kerja, Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Progard Jakarta Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Yuniar & Sinaga (2019)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Tunggal Mitra Plantation Manggala 2	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Fenny K. Marpaung, (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura

		Pada Pt. Angkasa Pura Ii Medan	II Medan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura II Medan.
4.	Yona& Rahmanda (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sunningdale Tech Batam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Raudha Maurika Sari (2022)	Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Di Sekolah Tinggi Olahraga Dan Kesehatan Bina Guna Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Wulandari (2021)	Pengaruh Stres, Disiplin Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti



	Karyawan The Pad Bar & Grill Legian Bali	<p>apabila stres yang dialami karyawan terlalu tinggi, maka kinerja karyawan akan terganggu. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin disiplin kerja karyawan akan berdampak semakin baiknya karyawan bekerja. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja karyawan</p>
--	--	---

Sumber : Hasil olahan peneliti, 2022

## H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka analisis berupa bagan yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan pengaruh dan hubungan antara beberapa variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini menjelaskan pengaruh hubungan Beban kerja (X1), Pengembangan Karir (X3), dan Disiplin Kerja (X3) sebagai variabel independent terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependent.



**Gambar 2. 1 Kerangka Analisis**

## I. Hipotesis

Menurut Sugiyono dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, hipotesis adalah suatu jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan Sugiyono (2017).

1. H1 : Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2. H2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. H3 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

