

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

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

Kadarisman, (2012) Manajemen SDM ialah suatu tindakan yang harus dilaksanakan organisasi, supaya wawasan, keahlian, dan kapabilitas para anggota yang sesuai kewajiban pekerjaan anggota yang bersangkutan lakukan,

Wulandari et al., (2020) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ialah suatu disiplin dan keterampilan pada saat menyusun proses penggunaan anggota organisasi dan sumber daya lainnya secara tepat dan pragmatis guna menggapai suatu sasaran bersama.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dimaknai sebagai suatu disiplin ilmu khusus mendalami bagaimana guna mengkonsolidasikan karyawan di suatu perusahaan, pembentukan pekerjaan, *group* kerja, mengoptimalkan karyawan yang memiliki potensi khusus, mengenali suatu strategi untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan atas usaha yang mereka alokasikan untuk perusahaan, (Sinambela, 2016).

Maka dari itu, dapat diambil konklusi bahwa Manajemen SDM merupakan suatu cabang disiplin ilmu dari manajemen yang berasosiasi dengan pemanfaatan tenaga manusia dalam melaksanakan suatu kewajiban untuk meraih taraf maksimal atau keefektifan dalam memanifestasikan target yang diharapkan dalam organisasi, seorang karyawan dan juga masyarakat.

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

Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat berjalan secara akurat, ketika dapat melangsungkan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) secara akurat dan komprehensif saat perwujudannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut, (Bukit et al., 2017).

- a. Perencanaan ialah aktivitas mempersiapkan buruh/pekerja yang cocok dengan kebutuhan organisasi secara tepat dan pragmatis, untuk menyumbang tenaga dalam merealisasikan tujuan.
- b. Pengorganisasian ialah aktivitas guna menangani buruh/pekerja dengan memasang divisi kerja, hubungan kerja, pendelegasian tugas, konsolidasi, dan skema dengan wujud bagan organisasi.
- c. Pemberian instruksi dan penyediaan. Pengarahan ialah aktivitas menerangkan petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja tepat serta pragmatis dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, penyediaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Pengendalian ialah suatu aktivitas pengawasan karyawan supaya menuruti ketentuan organisasi dan bekerja sesuai prosedur yang ada.
- e. Peningkatan ialah suatu proses pemutakhiran kemampuan secara sistematis, teoritis, skema, dan moral karyawan melalui pembelajaran dan penataran.
- f. Remunerasi ialah suatu imbalan jasa secara langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi karena telah meluangkan banyak waktu untuk kepentingan organisasi.
- g. Pengintegrasian ialah suatu aktivitas dalam memadukan tujuan organisasi dan hajat karyawan, dan selayaknya terbangun persatuan kerja yang selaras dan saling menguntungkan.
- h. Pendayagunaan ialah suatu aktivitas eksploitasi atau penguatan konteks fisik, batin, dan komitmen agar bekerja dengan loyal sampai pensiun.
- i. Kedisiplinan ialah suatu peranan dari MSDM yang vital dalam memmanifestasikan tujuan organisasi, karena tanpa disiplin sulit tercapai tujuan organisasi secara optimal.
- j. Pelepasan ialah suatu keputusan hubungan kerja seorang karyawan dari suatu perusahaan.

Serupa dengan pendapat di atas, Susan, (2019) berpendapat fungsi MSDM, terdiri dari:

a. Perencanaan

Perencanaan ialah suatu aktivitas dalam merancang kebutuhan jumlah personil secara akurat serta pragmatis supaya berpadu dengan urgensi organisasi dalam memanifestasikan harapan bersama.

b. Penyusunan

Penyusunan ialah suatu aktivitas untuk mengartur seluruh karyawan dengan menentukan pendelegasian tugas, jalinan kerja, pemberian hak, integrasi dan pola dalam struktur organisasi. Karena organisasi saja yang merupakan wadah sekaligus instrumen dalam mencapai tujuan bersama.

c. Pengarahan

Pengarahan ialah suatu aktivitas penyuluhan seluruh karyawan, supaya bersedia untuk terjalin kolaborasi dan bekerja secara akurat dan pragmatis dalam upaya memanifestasikan target organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah aktivitas mengawal seluruh karyawan supaya menuruti ketetapan perusahaan dan bekerja SOP. Apabila terdapat pelanggaran, maka akan dilangsungkan kegiatan evaluasi dan perbaikan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan ialah proses yang dilakukan pihak SDM perusahaan guna mendapatkan buruh/pekerja yang cocok dengan kebutuhan perusahaan yang mencakup:

- 1) Penguraian pekerjaan.
- 2) Perencanaan SDM.
- 3) Pengambilan SDM.
- 4) Pemilihan SDM.
- 5) Penempatan SDM.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses pemutakhiran kemampuan secara sistematis, teoritis, skema, dan etika karyawan melalui pembelajaran serta penataran.

g. Pengupahan

Pengupahan ialah suatu imbalan jasa secara langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi karena telah meluangkan banyak waktu untuk kepentingan organisasi. Asas pengupahan ialah adil dan pantas. Adil dimaknai sama dengan hasil kinerja karyawan yang bersangkutan, dan bisa dianggap layak/pantas apabila dapat menyanggupi kebutuhan sehari-harinya, serta berpijak pada taraf upah minimum pemerintah atau bersandar pada standar peraturan perusahaan yang bersandar pada situasi ekonomi disekitar perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian ialah suatu aktivitas dalam memadukan tujuan organisasi dan hajat karyawan, dan terciptanya sinergi antar lini kerja. Sinergisitas mencakup beberapa hal lain di antaranya.

- 1) Motivasi kerja, ialah suatu instrument pendorong kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya.
- 2) Kepuasan kerja, adalah rasa yang dikeluarkan dari dalam diri seorang karyawan saat menikmati pekerjaannya. Kepemimpinan, suatu kecakapan untuk membujuk individu atau kelompok guna meraih tujuan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah suatu aktivitas untuk menjaga dan mengoptimalkan keadaan jasmani, batin dan komitmen karyawan, supaya mereka tetap bersedia berkolaborasi sampai akhir jabatan. Pemeliharaan yang tepat dan sesuai dilakukan dengan strategi kemaslahatan yang bersandar kebutuhan sebagian besar karyawan dan pendidik, serta aturan yang ada di perusahaan maupun eksternal perusahaan.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan ialah peranan MSDM yang krusial dalam mendapatkan suatu capaian karena tanpa adanya disiplin, rasanya sulit saat proses menuju harapan yang direncanakan secara maksimal. Kedisiplinan adalah kesadaran untuk menaati ketentuan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku.

k. Pemberhentian

Pemberhentian atau pelepasan ialah keputusan hubungan kerja karyawan (PHK) dari tempat kerjanya. Pelepasan ini dikarenakan oleh keinginan karyawan sendiri, keinginan lembaga yang bersangkutan, kontrak kerja yang sudah tidak diperpanjang atau habis, masa pensiun dan lain sebagainya. Pemberhentian ini bersandar pada undang-undang No. 12 tahun 1964 tentang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan MSDM ialah untuk menaikkan dedikasi dari kumpulan anggota yang ada di suatu lembaga dengan sejumlah upaya yang akuntabilitas secara prinsipil, sesuai etika, dan memperhatikan kepentingan bersama, (Sinambela, 2016).

Secara organisasional, tujuan manajemen SDM adalah untuk menyokong para manajer menggapai berbagai sasaran organisasi dengan cara.

- a. Mengoptimalkan kapasitas organisasi dengan menyuplai pekerja yang kapabel dan termotivasi dengan baik.
- b. Memberdayakan pekerja secara akurat dan pragmatis dengan mengatur biaya tenaga kerja.
- c. Memajukan serta menjaga standar kualitas hidup pekerja dengan memberikan kesempatan bagi kepuasan kerja dan konkretisasi karyawan.
- d. Meyakinkan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan hukum hubungan perburuhan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap berbagai hak karyawan.
- e. Menyokong lembaga demi tercapainya tujuan bersama.

- f. Menyuplai karyawan yang memiliki semangat kerja dan terlatih dengan baik untuk organisasi.
- g. Memberikan informasi mengenai bermacam-macam jenis ketentuan yang ditetapkan kepada SDM.
- h. Membantu mempertahankan ketentuan yang beretika dan perilaku yang bertanggung jawab atas kepentingan bersama.
- i. Mengorganisasikan transformasi sehingga terjadi sinergisitas karyawan, kelompok, organisasi dan masyarakat.

## **B. Kinerja karyawan**

### **1. Pengertian kinerja**

Pengertian kinerja Mangkunegara et al., (2015) mengemukakan bahwasanya kinerja ialah *output* kerja secara eminensi maupun volume yang diraih seorang pekerja saat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kewajiban yang diterimanya.

Hasanudin et al., (2021) mengemukakan bahwa “terdapat arti dari kata kinerja yang sebenarnya berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau kinerja karyawan atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang individu”. Syaharudin et al., (2022) mengemukakan bahwasanya, "Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu selama periode waktu tertentu".

Hajiali et al., (2021) menyatakan bahwasanya kinerja karyawan merupakan wujud dari proses kerja yang akan diraih seorang pekerja dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Unguren et al., (2021) mengemukakan bahwa “*Job performance constitutes measurable activities of employees in fulfilling certain tasks and responsibilities*”. Artinya adalah kinerja karyawan ialah suatu aktivitas yang terukur dari karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab tertentu,.

Thi et al., (2022) mengemukakan bahwa kinerja ialah hasil kerja berkaitan dengan taraf nilai dan eminensi, bagaimana hal itu dihasilkan, dan sejauh mana pengawasan dilakukan. Selain itu, Đorđević et al., (2020) mengemukakan bahwa Kinerja karyawan umumnya diartikan sebagai wujud dari aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang dihasilkan dari

upaya, kemampuan, dan persepsi mereka tentang tugas yang didelegasikan kepada mereka.

Jadi, dapat diambil konklusi bahwasanya kinerja karyawan ialah dapatan yang terukur dari pengerjaan tugas yang mampu diselesaikan oleh para karyawan yang dilimpahkan sebanding dengan tanggung jawabnya baik secara eminensi maupun kuantitas di periode tertentu.

Kinerja karyawan juga dapat dikatakan sebagai alat ukur suatu keberhasilan para karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikannya, kemudian kinerja ini dapat dijadikan bahan evaluasi di masa depan untuk memperbaiki kesalahan yang sudah terjadi.

## **2. Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja**

Kinerja merupakan wujud dari aktivitas pekerjaan yang seseorang atau kelompok di suatu organisasi yang dipengaruhi beberapa faktor dalam meraih tujuan pada kurun waktu tertentu.

Rahadi, (2010) menyebutkan terdapat faktor-faktor kinerja sebagai berikut.

- a. Faktor kecakapan, secara umum kecakapan terdapat 2 jenis yaitu kecerdasan (IQ) dan pengetahuan umum. Contoh seorang manajer selayaknya mengantongi kedua kecakapan tersebut supaya mampu menuntaskan tugasnya dengan baik dengan tingkatan pendidikan formal minimal S1, dan mempunyai keahlian memimpin oprasional divisi perusahaan.
- b. Faktor motivasi, sikap karyaan dalam menghadapi situasi kerja dapat membentuk motivasi dari dalam diri. Motivasi bagi karyawan sangat fundamental guna menggapai visi dan misi suatu perusahaan. Seorang karyawan sepatutnya memiliki motivasi yang timbul dari awal (*by plan*), bukan karena tuntutan.

Selain itu, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja individu (*job performance*), upaya kerja (*work effort*) dan sokongan dari organisasi.

## **3. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja**

Hasibuan et al., (2020) mengemukakan bahwa penilaian kinerja memusatkan pada perbandingan sebagai suatu bahan evaluasi kinerja. Pada

hakikatnya mempunyai dua target pokok dari aktivitas penilaian kerja karyawan, yaitu untuk keperluan administratif dan wacana peningkatan kinerja karyawan.

a. Penilaian karya karyawan bagi keperluan administrasi SDM, karena dari penilaian karya karyawan bisa sebagai landasan untuk:

- 1) Penentuan remunerasi karyawan.
- 2) Penentuan partisipan penataran karyawan.
- 3) Penentuan level karir karyawan dengan entitas promosi, mutase, rotasi, atau demosi jabatan.
- 4) Sebagai landasan guna menilai kinerja dan unit kerja secara umum serta para karyawan di setiap level.

b. Penilaian karya karyawan yang bertujuan sebagai peningkatan diri karyawan, adalah meliputi:

- 1) Sebagai landasan guna melihat keunggulan atau kekurangan karyawan sehingga bisa dijadikan alat peninjau dalam meyertakan karyawan di Office Development Program.
- 2) Sebagai instrumen guna mengubah atau pemutakhiran keahlian kerja serta menumbuhkan motivasi kerja karyawan.
- 3) Sebagai instrumen guna menggerakkan atau memahirkan para pimpinan atau penilai saat mencermati perilaku kerja karyawan secara holistik.

Sinambela, (2016) mengemukakan bahwa tujuan dari penilaian diri atau evaluasi individu sebagai berikut.

a. Mempersiapkan waktu untuk karyawan guna menginstrospeksi.

- 1) Berbagai macam kegiatan yang sudah diterima karyawan pada korelasi berbagai macam jenis fungsi yang berkenaan dengan tugasnya.
- 2) Kesuksesan dan kekandasan karyawan berdasarkan dengan fungsi-fungsi itu.
- 3) Kapabilitas yang karyawan ciptakan dirasa kurang dalam menjalankan pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, serta perilaku yang telah dihasilkan selama setahun.



- b. Mengidentifikasi suatu keperluan demi kemajuannya sendiri dengan cara membentuk suatu konsep bagi perkembangannya di organisasi dengan mengidentifikasi patronasi yang diperlukan dari pimpinan dan orang-orang lainnya di organisasi.
- c. Memberikan informasi kepada pimpinan yang bersangkutan, apa yang telah diraih dan gambarannya supaya ia mampu melihat pengejawantahannya sendiri dalam melihat yang benar terhadap penilaian yang lebih objektif. Hal ini merupakan sebuah awalan yang fundamental bagi pemantauan penilaian kerja dan rancangan pembaruan penilaian kerja.
- d. Mengikhtiarkan suatu metode inspeksi dan gagasan tahunan yang mencakup segenap organisasi dalam menguatkan kemajuan atas muslihat sendiri untuk meraih kelancaran manajerial.

#### 4. Indikator kinerja

Suryadi et al., (2022) berpendapat terdapat Indikator guna mengukur kinerja karyawan terdiri dari 5 (lima) indikator, yaitu.

- a. Kualitas kerja, yaitu eminensi yang diraih berawal dari cara yang diperoleh saat suatu aktivitas mendekati kesempurnaan, dalam bentuk yang dapat menyesuaikan dengan suatu cara yang ideal dalam melakukan aktivitas yang sesuai dengan tujuan.
- b. Kuantitas kerja, yaitu kapasitas atau volume yang dimanifestasikan pada setiap skala dengan besaran dengan entitas unit, atau perputaran aktivitas yang lengkap.
- c. Ketepatan waktu. Ialah taraf kegiatan yang digapai sejak awal waktu yang ditetapkan, menilik dari prospek penyesuaian dengan *output* serta mengoptimalkan kesempatan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Ialah taraf pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimanfaatkan sebaik mungkin yang berorientasi meningkatkan *output* dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Ialah kesanggupan para anggota bisa menerapkan fungsi kerjanya secara individu.

## C. Disiplin kerja

### 1. Pengertian disiplin kerja

Sinambela, (2016) mengemukakan bahwasannya Disiplin kerja ialah mengacu pada standar sosial yang ditetapkan perusahaan dan peraturan yang berlaku yang membuat karyawan sadar dan berkomitmen untuk mengikutinya.

Khalisa, (2022) mengemukakan bahwa Disiplin kerja ialah kesanggupan untuk bekerja secara konsisten dan tekun dengan mematuhi semua peraturan yang relevan dan tidak melanggarnya.

Oktavia et al., (2022) mengemukakan bahwa kedisiplinan mengacu pada sikap atau perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang mematuhi norma-norma kerja yang relevan secara lisan atau tertulis.

Desty et al., (2022) mengemukakan *“work discipline is a tool used by managers to communicate with employees so that they are willing to change behavior as well as an effort to increase their awareness and willingness to obey all company regulations and applicable social norms”*. Dari pendapat diatas dapat diartikan bahwa Disiplin Kerja ialah instrumen yang dipakai para pimpinan/koordinator untuk berinteraksi kepada para karyawan supaya mereka bersedia memperbaiki perilaku mereka, Ini juga bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan komitmen anggota staf untuk mengikuti semua kebijakan perusahaan dan norma sosial yang relevan.

Andini, (2022) mengemukakan bahwa, *“Disiplin Kerja merupakan suatu peraturan atau kebijakan yang berkembang di dalam diri karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku”*.

Susanto, (2020) menyalurkan gagasannya bahwa Disiplin Kerja ialah suatu instrumen yang mendorong karyawan supaya setiap pekerjaan yang dikerjakan mampu diselesaikan dengan baik, maka wajib diusahakan disuatu instansi terdapat kedisiplinan yang baik. Disiplin hanya dikaitkan

dengan hal-hal yang berhubungan dengan sanksi, karena pada kenyataannya sanksi adalah perangkat yang paling akhir untuk menanamkan kedisiplinan.

Dari penjelasan ahli di atas, Disiplin Kerja ialah suatu instrumen yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan untuk mengembangkan sikap kerja dan meningkatkan kesadaran serta kemauan untuk mematuhi aturan dan norma yang relevan di tempat kerja.

## 2. Jenis-jenis disiplin kerja

Sinambela, (2016) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

### a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu usaha untuk memberi stimulus para karyawan untuk menaati petunjuk serta ketentuan kerja yang berlaku. Disiplin preventif memiliki tujuan guna memberi stimulus dan memandu agar karyawan bekerja secara disiplin. Cara preventif ditujukan untuk karyawan supaya bisa menjaga dirinya terhadap ketentuan dan ketetapan organisasi. Pimpinan organisasi berkewajiban untuk membuat suasana organisasi berorientasi pada implementasi disiplin yang preventif.

Untuk melakukan disiplin preventif ini, pimpinan perlu mencermati hal-hal berikut.

- 1) Penyesuaian karyawan dengan kewajibannya melalui tahap pemilihan, pengetesan, dan prosedur-prosedur penempatan yang layak.
- 2) Mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai pada kewajibannya, dan merekomendasikan penataran yang diperlukan.
- 3) Memaparkan perilaku karyawan yang sesuai.
- 4) Memberikan *feedback* yang baik dan membangun bagi para karyawan terkait kinerja.
- 5) Membuat suatu keadaan para karyawan supaya mampu meluruskan kendala mereka yang dialami kepada manajemen melalui cara seperti berkomunikasi secara bebas dan mengadakan forum pertemuan karyawan dengan para menejemen.

b. Disiplin korektif

Disiplin Korektif merupakan suatu cara pendorong karyawan untuk memadukan suatu aturan dan mengendalikannya sehingga mereka secara konsisten menaati beragam ketentuan-ketentuan sesuai dengan arahan yang ada. Pada disiplin korektif, karyawan yang melewati batas aturan akan dikenakan sanksi yang bermaksud supaya pelanggar dapat mengintrospeksi diri dan menaati aturan yang berlaku.

Pimpinan memiliki hak dalam memberikan sanksi jika seorang karyawan selalu telat hadir dan mengganggu aktivitas pekerjaan. Akan tetapi sanksi dengan penuh emosi dan menyimpan dendam harus dihindari. Jika kita memiliki paradigma bahwa disiplin sebagai “putusan”, hal itu selalu terdengar negatif. Kalau kita menerapkan sanksi yang sesuai, maka berpeluang kecil hal itu terdengar negatif dan kemungkinan besar hal itu menciptakan sesuatu yang baik untuk bersama.

**3. Prinsip disiplin kerja**

Sinambela, (2016) mengemukakan terdapat sejumlah prinsip yang bisa menjadi petunjuk dalam mengambil tindakan kepatuhan sebagai berikut.

- a. Memberikan peringatan terhadap karyawan yang harus sesuai dengan hukum dan perjanjian tenaga kerja yang ditetapkan.
- b. Mengarsipkan semua peringatan terhadap karyawan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- c. Peringatan terhadap karyawan yang diambil semestinya memakai tingkat desakan dan intonasi rendah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah kinerja.
- d. Tingginya taraf desakan yang diterapkan, maka akan semakin sulit mencapai solusi saling menguntungkan yang berguna dan awet. Penerapan peringatan terhadap karyawan yang keras hanya tergantung situasi keseriusan suatu masalah yang dihadapi.

- e. Pendeskripsian yang jelas terhadap persoalan kinerja yang terjadi, kemungkinan dapat menyelesaikan masalah secara bersama dengan karyawan yang bersangkutan, dan akan tercipta peluang besar proteksi hukum yang didapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan keras.

#### **4. Tujuan dan manfaat disiplin kerja**

Sinambela, (2016) mengemukakan bahwa sasaran penting dari langkah pendisiplinan adalah meyakinkan bahwa karyawan berperilaku secara terus-menerus dengan aturan yang berlaku di tempat kerja. Terdapat tujuan dari disiplin kerja, sebagai berikut.

##### **a. Tujuan umum disiplin kerja**

Tujuan umum disiplin kerja ialah untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi bagi individu yang terlibat, baik sekarang maupun di masa depan, sesuai dengan karakteristik organisasinya.

##### **b. Tujuan khusus disiplin kerja**

- 1) Untuk para karyawan, memenuhi segala ketentuan dan ketetapan ketenagakerjaan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen;
- 2) Mampu menjalankan pekerjaan dengan sewajarnya dan bisa memberikan pelayanan yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya;
- 3) Mampu memanfaatkan dan merawat alat dan fasilitas perusahaan dengan baik;
- 4) Mampu bertindak dan berperilaku secara moral dan sesuai dengan standar yang dijunjung tinggi oleh perusahaan;
- 5) Tenaga kerja bisa memperoleh tingkat kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik pada waktu dekat maupun di waktu yang akan datang.

## 5. Indikator disiplin kerja

Candana, (2021) mengemukakan bahwa terdapat 5 indikator dalam disiplin kerja sebagai berikut.

- a. Kehadiran. Ialah indikator esensial guna menilai kedisiplinan, dan mayoritas karyawan memang mempunyai level di bawah standar disiplin kerja seperti datang terlambat dari jadwal atau pulang lebih awal dari semestinya.
- b. Ketaatan terhadap peraturan kerja. Pekerja yang mematuhi aturan tidak mungkin lengah terhadap cara kerja dan secara berkelanjutan akan menaati aturan kerja yang berlaku di tempat kerja.
- c. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat dari seberapa taatnya karyawan terhadap kewajiban standar kerja yang diimban olehnya.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi. Pekerja dengan kewaspadaan tinggi secara berkelanjutan akan terus berhati-hati, meyakinkan secara menyeluruh saat bekerja dan secara tetap memanfaatkan sesuatu secara tepat dan pragmatis.
- e. Bekerja etis. Segelintir pekerja bisa saja berperilaku yang tidak pantas terhadap pelanggan atau sesama rekan kerja. Ini merupakan jenis kedisiplinan yang harus diperhatikan.

## D. Beban kerja

### 1. Pengertian Beban Kerja

Munandar, (2011) menjelaskan bahwa Beban Kerja ialah kumpulan tugas yang wajib dituntaskan para pekerja pada waktu tertentu dengan mengoptimalkan kapabilitas yang dimiliki karyawan.

Kasmir, (2019) menjelaskan bahwasannya Beban Kerja ialah komparasi antara waktu yang diperlukan untuk menuntaskan tugas dan pekerjaan terhadap waktu yang diperuntukkan saat menuntaskan pekerjaan yang dilakukan dengan tempo normal dan pertimbangan aspek adaptasi penambahan waktu luang untuk keperluan pribadi dan sebagainya yang tidak terduga.

Siregar et al., (2022) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan metode pemastian waktu kerja SDM yang dibutuhkan untuk bertugas, memakai serta menuntaskan kewajiban dalam jangka waktu tertentu.

Vanchapo, (2020) mengemukakan bahwa Beban kerja ialah antologi atau segenap aktivitas yang wajib dituntaskan oleh suatu bagian organisasi atau karyawan yang diamanahkan dalam jangka waktu tertentu.

Neksen et al., (2021) mengemukakan bahwasannya Beban Kerja ialah tumpuan kepada karyawan dengan biaya mental (*mental cost*) yang harus dikeluarkan saat bekerja supaya bisa memprediksi sistem kinerja dan pekerja.

Dari pendapat para ahli, dapat diambil konklusi bahsawannya Beban Kerja ialah suatu kapasitas tugas yang dilimpahkan kepada karyawan untuk dituntaskan pada kurun waktu yang telah ditentukan. Di mana dalam hal ini, akan mengeluarkan tenaga baik fisik maupun mental. Beban kerja juga bisa memberikan dampak pada karyawan dan menentukan psikologis yang dialami dari dalam diri karyawan.

## **2. Faktor – faktor yang memengaruhi beban kerja**

Siregar et al., (2022) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang memiliki pengaruh beban kerja diantaranya.

### **a. Faktor internal**

Faktor internal yang dapat memberikan imbas pada beban kerja merupakan reaksi dari dalam tubuh pada beban kerja eksternal, semacam jenis kelamin, umur, bentuk tubuh fisik, kesehatan (aspek fisik) serta dorongan, kebahagiaan, kemauan ataupun anggapan (aspek intelektual).

### **b. Faktor eksternal**

Faktor eksternal di dunia kerja juga dapat berdampak pada beban kerja. Faktor dari luar tubuh karyawan seperti.

- 1) Lingkungan kerja
- 2) Kumpulan pekerjaan fisik
- 3) Organisasi kerja

### 3. Indikator beban kerja

Budiasa, (2021) mengungkapkan bahwa suatu sistem penentuan beban kerja terdapat beberapa indikator di dalamnya. Di mana indikator tersebut dapat memberikkan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan. Berikut adalah indikator dalam beban kerja.

a. Target yang harus dicapai.

Paradigma seseorang terkait volume capaian kerja yang dilimpahkan untuk dituntaskan pekerjaannya. Paradigma ini terkait perolehan yang wajib dituntaskan dalam tempo yang telah ditetapkan.

b. Kondisi pekerjaan.

Kondisi pekerjaan melingkup bagaimana paradigma yang dipegang oleh pekerja terkait keadaan kerja, misalnya memutuskan sesuatu dengan cekatan saat bekerja dan bisa memecahkan masalah yang tidak pasti seperti saat jam kerja lembur.

c. Penggunaan waktu kerja.

Waktu yang dimanfaatkan saat aktivitas pekerjaan sedang berlangsung.

d. Standar pekerjaan.

Anggapan dari para karyawan terkait pekerjaannya, seperti impresi terhadap beban kerja yang wajib dituntaskan pada kurun waktu tertentu.





## **E. Penempatan Kerja**

### **1. Pengertian Penempatan Kerja**

Hasibuan, (2009) mengungkapkan bahwasannya penempatan kerja ialah suatu langkah untuk memberikan tugas bagi para karyawan pada kewajiban dan tugasnya yang selaras dengan kapabilitasnya agar mereka bekerja secara akurat dan pragmatis berlandaskan laporan analisis pekerjaan.

Susanto, (2020) berpendapat bahwa penempatan ialah suatu strategi di bidang SDM guna menetapkan posisi/jabatan seseorang. Penempatan ini bisa berwujud menugaskan karyawan baru sebagai bentuk tugas pertama yang telah direkrut, tetapi juga bisa melalui kenaikan level jabatan, pemindahan, dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan PHK.

Desi, (2021) mengungkapkan penempatan kerja ialah suatu tahapan pendelegasian tugas atau pekerjaan bagi para karyawan yang sudah lolos dari tahap pemilihan guna menjalankan tugasnya secara konstan dan berkewajiban penuh atas apa yang diterimanya. Penempatan kerja berkaitan atas usaha guna memenuhi kebutuhan jabatan dilihat dari keterampilan, pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang cocok dengan ciri khas organisasi.

Hidayat et al., (2022) mengungkapkan bahwasannya penempatan merupakan suatu kebijakan dan termasuk sistem perencanaan Manajemen SDM untuk menentukan pekerjaan atau posisi seseorang. Penempatan kerja sepatutnya diadaptasikan dengan prinsip-prinsip yang berlaku, jadi para karyawan mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Sandra, (2022) mengungkapkan bahwasannya Penempatan kerja karyawan dijalankan berdasarkan atas skema awal Sumber Daya Manusia atau pemanfaatan praktisi secara akurat dan pragmatis, yang dipicu oleh kebutuhan lembaga dan kesiapan jumlah praktisi baik di dalam maupun di luar lembaga semakin meningkat.

Dari pendapat para ahli di atas, maka terdapat konklusi bahwasannya penempatan kerja ialah suatu sistem atau perencanaan SDM yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan dalam pemanfaatan SDM dan

pendelegasian tugas yang sesuai dengan keterampilan tenaga kerja. Sehingga dalam hal ini, tenaga kerja diharapkan mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara baik.

## **2. Asas-Asas Dalam Penempatan Kerja**

Siahaan et al., (2019) mengemukakan bahwa ada beberapa asas yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan, yaitu.

- a. Asas kemanusiaan.
- b. Asas demokrasi.
- c. Asas orang yang tepat di tempat yang tepat.
- d. Asas upah yang adil sesuai kinerja.
- e. Asas koherensi arah.
- f. Asas koherensi tujuan.
- g. Asas koherensi komando.
- h. Asas kedayagunaan dan produktifitas kerja.

## **3. Faktor - Faktor Penempatan Kerja**

Siahaan et al., (2019) mengemukakan terdapat empat faktor yang memengaruhi penempatan karyawan, yaitu.

- a. Kemajuan dan perkembangan organisasi.
- b. Pengorganisasian ulang.
- c. Tendensi ekonomi umum.
- d. Kekosongan posisi (Atrisi).

## **4. Tujuan Dan Manfaat Penempatan Kerja**

Kusuma et al., (2022) mengemukakan bahwa tujuan penempatan mempunyai fungsi dalam mengarahkan perilaku, hal serupa dengan penempatan karyawan, di mana pihak Sumber Daya Manusia menentukan tempat bagi karyawan atau calon karyawan berdasarkan pengoptimalan seluruh kemampuan yang dimiliki pada saat menjalankan perintah yang di delegasikan, serta guna memaksimalkan kemampuan dan kemahiran sebagai landasan fluensi tugas.

## **5. Indikator Penempatan Kerja**

Sari, (2021) mengemukakan terdapat 5 indikator pada penempatan kerja sebagai berikut.

- a. Pendidikan. Standar minimal pendidikan yang disyaratkan kepada karyawan untuk menempati suatu jabatan.
- b. Pengetahuan kerja. Pengetahuan yang wajib dikuasai oleh para karyawan supaya bisa menjalankan tugas dengan baik.
- c. Keterampilan kerja. Kemampuan khusus yang dimiliki untuk mengerjakan suatu tanggung jawab yang hanya diperoleh saat pelaksanaan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
- e. Prestasi akademik. Karyawan yang mengantongi prestasi yang bagus sudah semestinya ditempatkan pada pekerjaan yang mengutamakan kewajiban dan tanggung jawab besar, demikian juga sebaliknya.

## **F. Keterkaitan Antar Variable Penelitian**

### **1. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan**

Disiplin kerja dalam pekerjaan ialah suatu aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam meningkatkan kinerja. Pada saat bekerja tentu terdapat suatu aturan yang berperan sebagai pembatas aktivitas diluar pekerjaan atau sebagai alat untuk mengatur karyawan. Dengan memperhatikan kehadiran, ketaatan terhadap peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, tingkat kewaspadaan tinggi, dan bekerja etis sikap dianggap mampu mengoptimalkan kinerja karyawan.

Senada dengan hal tersebut, dari penelitian terdahulu Oktavia et al., (2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja secara positif.

### **2. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan**

Beban kerja merupakan suatu pemberian tugas berdasarkan volume yang akan diterima karyawan. Para manajemen wajib memperhatikan target yang harus dicapai oleh karyawan, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu

kerja, dan standar pekerjaan. Ketika beban kerja yang diterima seorang karyawan superior dari pada kemampuannya, maka hal ini akan membuat kinerja karyawan menurun karena beban kerja yang melampaui kapasitas tentu memerlukan tenaga fisik maupun mental yang lebih besar dalam bekerja. Beban kerja yang terlalu ringan dari kemampuan karyawan akan memberikan rasa bosan terhadap karyawan.

Senada dengan hal tersebut, dari penelitian terdahulu Widiastuti et al., (2022) “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sapulidi Resort Spa & Gallery Ubud” membuktikan Beban Kerja memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Implikasi beban kerja terhadap kinerja setiap kali pekerja atau karyawan menjadi lelah saat melakukan tugas yang bertentangan dengan kemampuan fisik dan mental mereka, hal ini dapat mengakibatkan penurunan kekuatan dan daya tahan kerja, yang selanjutnya akan menyebabkan penurunan kinerja.

### **3. Pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan**

Penempatan Kerja ialah sistem dalam administrasi Sumber Daya Manusia. Penempatan kerja dilakukan karena berdasarkan kebutuhan formasi yang sesuai dengan struktur organisasi. Penempatan kerja dilakukan dengan melihat pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, pengalaman kerja, dan prestasi akademik dari karyawan yang akan ditempatkan. Penempatan kerja yang sesuai bisa memberikan pengaruh pada kinerja karyawan, karena kesesuaian pekerjaan yang didapat karyawan tentu akan menghasilkan output yang maksimal dan juga efisien. Akan tetapi, ketika penempatan kerja kurang selaras dengan kemampuan karyawan maka akan berdampak kepada penurunan kinerja.

Senada dengan hal tersebut dari dari penelitian terdahulu N. Putri, (2022) “Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang” membuktikan Penempatan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## G. Penelitian Terdahulu Yang Relevan Dengan Penelitian

Terdapat penelitian terdahulu yang mampu mendukung keterkaitan antar variabel untuk penelitian ini sebagai berikut.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Tahun publikasi	Judul	Hasil penelitian
1.	Nadila Andra Kurnia; David Humala Sitorus	2022	“Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	“Hasil uji T secara parsial membuktikan, bahwa beban kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan Sicepat Express Batam.”
2.	Ni Putu Christilian Pratiwi; Greis M. Sendow; Genita G. Lumintangi	2022	“Pengaruh Kompetensi, Kemampuan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Meranti Jaya Indah Di Modoinding”	“Hasil penelitian membuktikan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Meranti Jaya Indah Di Modoinding”.
3.	Nabilah; Irbayuni	2022	“ <i>Effect of Employee Satisfaction and Employee Discipline on Employee Performance of</i> ”	“ <i>The result Work Discipline on Employee Performance positively affects Employee Performance</i> ”.

			<i>PT. Mediatech Centra Filter Surabaya</i>	
4.	Widiastuti; Ferhaeni; dan Wijaya	2022	“Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sapulidi Resort Spa & Gallery Ubud”	“Hasil penelitian membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan”.
5.	Gandung dan Suwanto	2022	“Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sony Indonesia Di Jakarta Pusat”	“Hasil penelitian membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.
6.	Thoho Sarjan Malau; Kasmir	2021	<i>“Effect Of Workload And Work Discipline On Employee Performance Of PT. XX With Job Satisfaction</i>	“Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja; Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja”.

			<i>As Intervening Variable</i>	
7.	Rahma Hidayati Khairi dan Syahrian	2022	“Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	“Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cikarang”.
8.	Sukin	2022	“Pengaruh Beban Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Panji Putra Perkasa Semarang”	“Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa beban kerja terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”
9.	Farid Hidayat; Suwandi; Roberto Akyuwen	2022	“Pengaruh Penempatan Kerja, Beban Kerja, Fasilitas Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Perantara”	“Hasil penelitian menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan”.

10.	Nur Liska Aliya Putri	2022	“Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kecamatan Kemuning Palembang”	“Hasil membuktikan bahwa secara parsial penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kantor Kecamatan Kemuning Palembang”.
11.	Dona Elvia Desi	2021	“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh”	“Hasil penelitian membuktikan bahwa Penempatan kerja berpengaruh positif terhadap Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh”.
12.	Adella Candrawati Putri	2020	“Pengaruh <i>Job Description</i> , Pengalaman dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja	“Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penempatan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan”.



			Karyawan Kober Mie Setan Surabaya”	
13.	Tiara Sari	2021	“Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Lahat”	“Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Lahat secara simultan dan parsial”
14.	Yohanes Susanto; Sat Pramono	2020	“Pengaruh Penempatan Kerja, Motivasi dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Sarolangun”	“Hasil penelitian tersebut, membuktikan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kedisiplinan memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan”.
15.	Fifi Milenia Andini	2022	“Pengaruh Disiplin Kerja,	“Hasil penelitian membuktikan bahwa secara

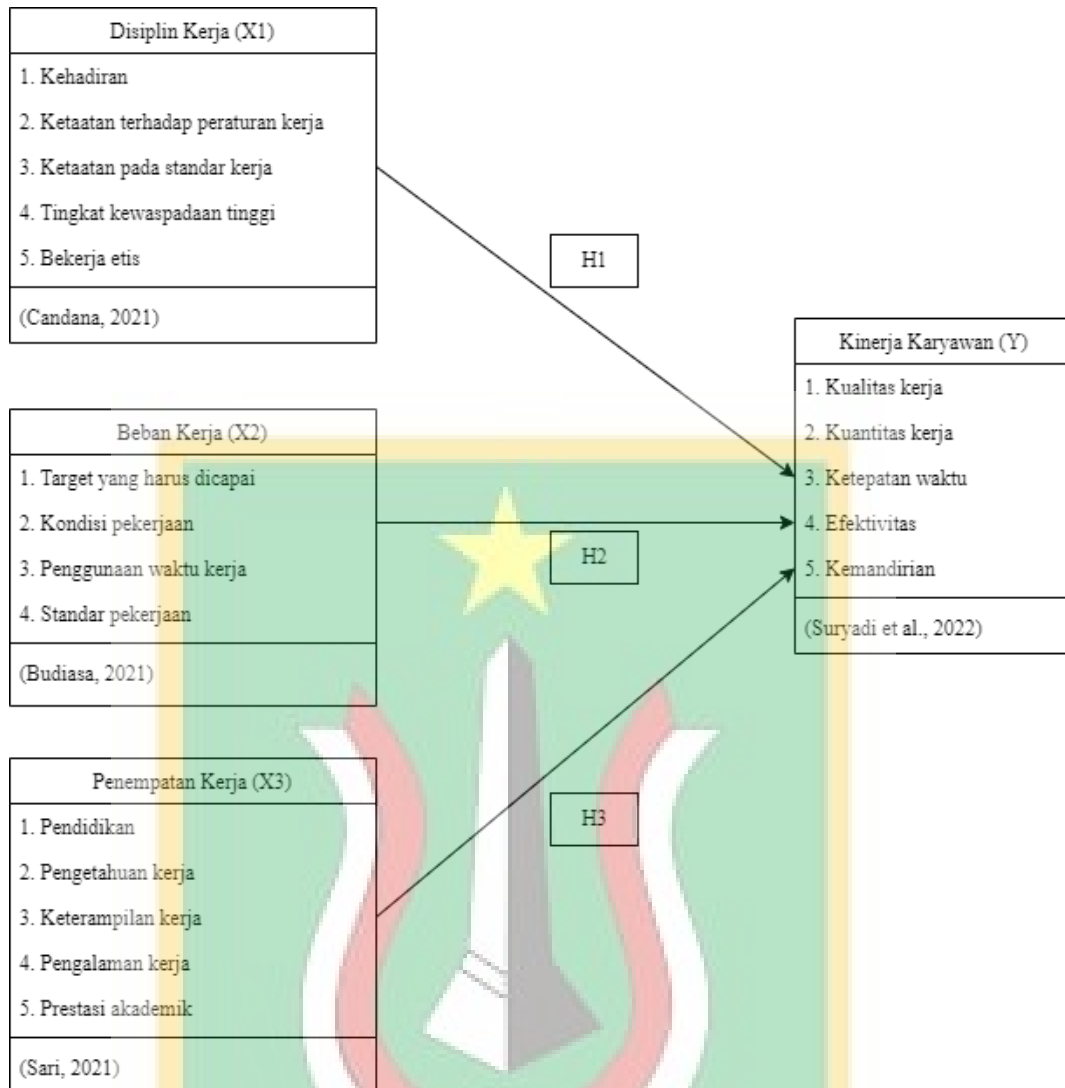
			Etos Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Laksana Jaya Swalayan Kota Kediri”	parsial terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan”.
16.	Sheila Oktavia; Yanuar	2022	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan”	“Hasil penelitian ini membuktikan disiplin kerja, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.
17.	Jana Sandra	2022	“Pengaruh Penempatan Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT RHB Sekuritas Kantor Pusat Wisma Mulia Building	“Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”.

			Jakarta Selatan”	
18.	Suryadi; Karyono	2022	“Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia”	“Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Keihin Indonesia”
19.	Syalimono Siahaan; Syaiful Bahri	2019	“Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	“Hasil penelitian membuktikan bahwa secara parsial variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”

#### H. Kerangka analisis

Kerangka analisis ialah adaptasi pola pikir abstrak mengenai dengan cara apa teori berkenaan dengan berbagai aspek yang sudah diketahui sebagai permasalahan yang penting, (Sugiyono, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut maka pada penelitian ini, dapat dilihat bagan konseptual sebagai berikut.



**Gambar 2. 1 Kerangka Analisis**

*Sumber: Studi literatur*

## I. Hipotesis

Hipotesis ialah persepsi pertama terpaut pada permasalahan yang hanya bersandar pada teori dan didukung oleh relevansi penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan saat ini, tetapi belum terdapat bukti secara otentik maka jawaban tersebut adalah hipotesis, (Sugiyono, 2013). Hipotesis penelitian awal mulanya ialah jawaban temporer terpaut pada permasalahan yang telah ditentukan yang harus diuji coba keasliannya dengan uji statistik, (Kurniawan et al., 2016).

Sehubungan dengan hal tersebut, berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut.

- H1 : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3 : Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

