

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kesejahteraan, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kesejahteraan.

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Sejahtera adalah suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan kebutuhan secara relatif dan ada rasa aman dalam menikmatinya¹.

Firman Allah:

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ
وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا فَأَخَذْنَاهُم بِمَا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٩٦﴾

Artinya: Jikalau sekiranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertakwa, pastilah Kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi, tetapi mereka mendustakan (ayat-ayat Kami) itu, maka Kami siksa mereka disebabkan perbuatannya (al-A'râf: 96).²

Arti Kesejahteraan menurut Dale Yader :Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan.Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian saham, asuransi, perawatan di rumahsakit dan pensiunan. Timbul pertanyaan bagi kita apa saja persamaan Kompensasi Langsung (gaji/upah) dan Kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung).³

Persamaannya yakni:

¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta,2005,Hlm 185

² Al-A`raf 96, Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*.

³*Ibid*,Hlm 185

a. Gaji/upah(kompensasi langsung)⁴

Gaji atau upah karyawan adalah suatu bentuk kompensasi karyawan yang berbentuk finansial dan merupakan yang utama dari bentuk bentuk kompensasi yang ada, sebab upah atau gaji tersebut merupakan faktor yang berfungsi sebagai jaminan kelangsungan bagi kehidupannya.⁵

b. Pemberian gaji atau upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan kebutuhan dan keterikatan karyawan.⁶

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan upah dan gaji antara lain sebagai berikut :

1) Upah menurut prestasi kerja.

Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan dengan besar kecilnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sering orang menyebutkan bahwa upah ini disebut juga sebagai sistem upah menurut banyaknya produksi atau upah potongan.

2) Upah menurut lama kerja.

Cara ini sering disebut sebagai sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan.cara perhitungannya dapat dilakukan perjam, perhari, perminggu, atau per bulan. Berikut kelemahan dan kelebihan dengan cara ini sebagai berikut :

⁴*Ibid*,hlm.186

⁵Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT BPFY-YOGYAKARTA, Yogyakarta, 2007, Hlm 119

⁶Malayu S.P. Hasibuan,.,*Op.cit*,hlm.120

Tabel 2.1
Kelemahan dan kelebihan

Kelemahan	Kelebihan
Mengakibatkan mengedornya semangat karyawan yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata rata.	Dapat mencegah hal hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan.	Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
Mebutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh sungguh bekerja.	Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.
Kurang mengetahui adanya prestasi kerja karyawan	Mengetahui adanya prestasi kerja

3) Upah menurut senioritas.

Cara pengupaha didasarkan pada masa kerja atau senioritas (kewerdaan) karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikiran adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin tinggi senioritas seorang karyawan semakin tinggi pula pula loyalitas dalam suatu organisasi.

4) Upah menurut kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan yang layak dari karyawan. Ini berarti bahwa upah yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, namun juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih dapat memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam

perusahaan atau organisasi. Dalam rangka mewujudkan upah yang layak untuk hidup yang layak sebagai mana ditetapkan diatas, yang pada umumnya perusahaan perusahaan swasta kurang memperhatikan, maka pemerintah memandang perlunya dikeluarkan peraturan pemerintah tentang Upah Minimum.⁷

- c. Gaji atau upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
- d. Pemberian gaji atau upah dan Kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca fiskal perusahaan tersebut.

Perbedaannya

- 1) Gaji atau upah adalah hak karyawan untuk menerima dan menjadi kewajiban perusahaan membayarnya.
- 2) Gaji atau upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu waktu dapat ditiadakan .
- 3) Gaji atau upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tertentu.

Hal hal tersebut mendorong manager agar lebih kreatif memberikan balas jasa dengan cara langsung dan tidak langsung untuk tindakan berjaga jaga jika sewaktu waktu perusahaan mengalami kesulitan.

2. Tujuan pemberian kesejahteraan

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya lebih bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

⁷Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta, 2007, Hlm 119-121

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain sebagai berikut :

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya
- c. Memotivasi gairah kerja, Disiplin kerja, dan produktivitas kerja karyawan
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turnover
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman
- f. Membantu lancarnya perusahaan untuk mencapai tujuan
- g. Memelihara kesehatan dan kualitas karyawan
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- i. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia indonesia
- j. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan
- k. Meningkatkan status sosial perusahaan beserta keluarganya

Asas kesejahteraan adalah keadilan dan kelayakan serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.⁸

3. Jenis jenis kesejahteraan

Jenis jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Pemberian kesejahteraan perlu diprogram dengan sebaik baiknya, supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Program kesejahteraan harus beraskan keadilan dan kelayakan , berpedoman pada peraturan legal pemerintah dan berdasarkan atas kemampuan perusahaan. Dalam ayat al Quran, al-Baqarah: 126 dijelaskan bahwa:

⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Op.cit*, hlm.186-187

وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَذَا بَلَدًا آمِنًا وَارْزُقْ أَهْلَهُ مِنَ الثَّمَرَاتِ
 مَنْ آمَنَ مِنْهُمْ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ قَالَ وَمَنْ كَفَرَ فَأُمَتِّعُهُ قَلِيلًا ثُمَّ
 أَضْطَرُّهُ إِلَىٰ عَذَابِ النَّارِ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ ﴿١٢٦﴾

Artinya: “Dan (ingatlah), ketika Ibrahim berdo`a: Ya Tuhanku, jadikanlah negeri ini negeri yang aman sentosa, dan berikanlah rezki dari buah-buahan kepada penduduknya yang beriman di antara mereka kepada Allah dan hari kemudian. Allah berfirman: "Dan kepada orang yang kafirpun Aku beri kesenangan sementara, kemudian Aku paksa ia menjalani siksa neraka dan itulah seburuk-buruk tempat kembali" (al-Baqarah: 126).⁹

Hal ini penting supaya kesejahteraan yang pernah diberikan tidak ditiadakan agar akan mengakibatkan karyawan malas, disiplinnya merosot, kerusakan meningkat, bahkan turnover meningkat. Program kesejahteraan harus diinformasikan secara terbuka dan jelas.

Jenis jenis kesejahteraan karyawan antara lain¹⁰:

a. Uang pensiun

Uang pensiun atau tunjangan pensiun adalah sejumlah uang yang dibayarkan dalam interval yang teratur kepada karyawan (orang yang menjadi tanggungan) yang telah pensiun dari perusahaan dan layak menerima tunjangan itu.¹¹

Uang pensiun juga dapat diartikan sebagai dana yang elah dibayarkan secara reguler dengan interval tertentu kepada seorang pekerja dan keluarganya setelah berhenti dari perusahaan atau organisasi. Untuk itu harus dipenuhi dengan syarat syarat yang

⁹ Al-Baqarah 126, Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*

¹⁰ Malayu S.P, *Op.cit*, hlm 187-188

¹¹ Kaswa, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm.171

telah ditetapkan, karena sifatnya adalah pemberian bagian dari keuntungan yang diperoleh perusahaan atau organisasi.¹²

- b. Uang makan
- c. Uang transport
- d. Uang lebaran atau natal
- e. Bonus atau gratifikasi¹³

Diatas telah ditentukan bahwa upah adalah merupakan pembayaran yang diterima seorang pekerja atau karyawan sesuai dengan jabatan atau posisi yang dimiliki seseorang dengan diskripsi pekerjaan tertentu. Dengan mengandalkan upah tersebut mungkin, mungkin karyawan atau pekerja akan tersebut akan bekerja seadanya atau tidak maksimal. Dengan demikian perlu adanya bonus atau gratifikasi untuk meningkatkan kinerja tersebut. yang termasuk pada sistem insetif atau bonus individual adalah *piecwork*, bonus produksi, komisi, kurva pematangan, dan insetif bagi para eksekusi, sedangkan insetif atau bonus pada tingkat kelompok yakni mencakup antara lain insentif produksi, bagi keuntungan dan mencakup biaya.¹⁴

- f. Uang duka kematian
- g. Pakaian dinas
- h. Uang pengobatan¹⁵

Jaminan ini mencakup berbagai aspek kesehatan lainnya seperti perawatan dan pengobatan gigi, mata, termasuk kacamata, dapat dijelaskan bahwa jaminan ini bahwa pekerja tidak berkurang atau kehilangan penghasilannya, apabila menderita sakit yang tidak terlalu lama. Organisasi memberikan berbagai tunjangan, asuransi kesehatan yang paling dasar adalah yang melindungi baik biaya

¹²Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, PT.Raja Grafindo, Jakarta, 2012, hlm.371

¹³Malayu S.P, *Op.cit*, hlm 187-188

¹⁴Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, PT.Raja Grafindo, Jakarta, 2012, hlm.225

¹⁵Malayu S.P, *Op.cit*, hlm187-188

pengobatan yang normal maupun yang besar adalah yang paling disukai oleh karyawan.¹⁶

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan bukan hanya finansial namun juga jasmani, seperti keselamatan dan kesehatan kerja.

4. Keselamatan dan Kesehatan kerja

Kesehatan pada dasarnya mencakup kesehatan jasmani. Seorang disebut sehat jasmani apabila seluruh unsur organisme badaniah seseorang itu bersifat normal dan berfungsi dengan baik yang berarti tanpa sakit tanpa mengidap penyakit dan tanpa kelemahan fisik. Sedangkan sehat rohaniyah adalah apabila seseorang sudah berhasil mengadaptasikan dirinya pada organisasi di tempat seseorang itu bekerja, memiliki konsepsi yang akurat tentang kenyataan kenyataan hidup, dapat mengatasi stres, frustrasi, dan sebagainya. Dengan demikian penciptaan lingkungan kerja yang sehat dapat dilakukan dengan hal hal sebagai berikut yakni dengan menjaga kesehatan karyawan dari berbagai gangguan seperti penglihatan, pendengaran, kelelahan, dan sebagainya, selanjutnya dapat dengan penyediaan fasilitas pengobatan dan pemeriksaan kesehatan bagi karyawan dengan berbagai kemudahan sehingga terjangkau dari setiap karyawan yang memerlukan. Sedangkan keamanan (safety) merupakan keadaan karyawan yang bebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja. dalam kaitan ini program program keamanan yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Menggunakan mesin mesin yang dilengkapi alat alat pengaman
- b. Menggunakan peralatan yang lebih baik
- c. Mengatur tata letak pabrik dan penerangan sebaik mungkin
- d. Lantai, tangga, dan lereng harus dijaga agar bebas dari air atau oli dan minyak
- e. Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik yang baik

¹⁶Kadarisman, *Op.cit*, hlm.178

- f. Menggunakan berbagai petunjuk dan pemeliharaan yang dianggap perlu
- g. Mendidik para karyawan dalam hal keamanan
- h. Membentuk komite manajemen serikat kerja untuk memecahkan masalah masalah keamanandan sebagainya¹⁷

Keselamatan dan kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawan.

Hal ini yang mendorong pentingnya KKK ditanamkan pada diri para karyawan, bahkan perlu diberikan hukuman bagi karyawan yang tidak memakai alat-alat pengamatan (seperti masker, sarung tangan, tutup mulut, dan hidung) saat bekerja. KKK ini merupakan tindakan control preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.¹⁸

Kesejahteraan sangat penting bagi karyawan itu sendiri karena besarnya kesejahteraan merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Kesejahteraan tidak hanya penting untuk karyawan saja, karena progam Kesejahteraan adalah untuk mempertahankan sumber daya manusia.¹⁹

¹⁷*Ibid*, hlm.166-178

¹⁸Malayu S.P. Hasibuan., *Op.cit*, hlm.187-188

¹⁹Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT.Rineka Cipta, 2009, hlm.142

5. Pengertian Disiplin Kerja/Kedisiplinan kerja

Kata Disiplin itu sendiri berasal dari bahasa latin “discipline” yang bearti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat²⁰.

Disiplin (*Discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi.²¹

Singodimedjo (2002), mengatakn disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-nomra peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan persahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.²²

Menurut Terry (dalam Tohardi, 2002), disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat bejalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Latainer (dalam Soediono, 1995), mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapay menyesuaikan diri dengan sukarala pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dibuhungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan

²⁰ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta, 2007, hlm. 164

²¹ Ambar T. Sulistyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2013, hlm. 237

²² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Perdana Media Group, Jakarta, 2012, hlm. 86

sebagian dari persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Bagi Beach (dalam Siagian, 2002), disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.²³

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh disebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semuanya terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada pegawai yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga menggagang proses operasi di hari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2002). Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:

²³ *Ibid*, hlm. 87

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
- d. Berkembang rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan
- e. Meningkatnya efisien dan produktivitas kerja para karyawan.²⁴

Disiplin kerja itu sendiri adalah suatu alat yang digunakan manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang sukarela mentaati semua peraturan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

²⁴*Ibid*, hlm. 86

Sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

6. Bentuk – bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

- a. Disiplin Retribusi (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.²⁵

7. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan –

Tabel 2.2

Perspektif Disiplin Karyawan

Perspektif	Difinisi	Tujuan Akhir
a. Retributif	Para pengambilan keputusan mendisiplinkan dengan	Menghukum si pelanggar

²⁵ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT Rajagrafindo Persada, 2011, hlm. 167-170

	<p>suatu cara yang proposional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.</p>	
b. Korektif	<p>Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi dari pada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti hukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.</p>	<p>Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan</p>
c. Hak-hak individual	<p>Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak – hak yang karyawan lebih diutamakan dari pada tindakan disiplin.</p>	<p>Melindungi hak - hak individu</p>
d. Utilitarian	<p>Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan proitabilitas. Biaya penggantian karyawan</p>	<p>Memastikan bahwa faedah – faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi</p>

	<p>dan konsekuensi – konsekuensi temperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu di pertimbangkan. 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 hukum.</p>	negatifnya.
--	---	-------------

Pendekatan aturan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.²⁶

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

- a. Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Dengan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

²⁶ *Ibid*, Hlm 168

- b. Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, dan oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.
- c. *Memberikan hukuman yang konsisten.* Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama, akan terbakar pada tingkat yang sama pula. Disiplin yang konsisten berarti :
- 1) Setiap karyawan yang terkena hukuman disiplin harus menerimanya/manjalannya.
 - 2) Setiap karyawan yang melakukan pelanggaran yang sama akan mendapatkan ganjaran disiplin yang sama
 - 3) Disiplin diberlakukan dalam cara yang sepadan kepada segenap karyawan.
- d. Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih. Penyelia menitik beratkan pada perilaku yang tidak memuaskan, bukan pada karyawannya sebagai pribadi yang buruk. Cara paling efektif mencapai tujuan ini adalah melakukan konseling korektif. Penyelia lebih menekankan bagaimana masalah disiplin tersebut dapat dipecahkan. Penyelia mengambil tindakan disiplin dalam lingkungan yang

suportif, memusatkan pada perbaikan kinerja dari pada penjatuhan hukuman.²⁷

Meskipun pendekatan tungku panas memiliki beberapa kelebihan, pendekatan ini juga memiliki kelemahan-kelemahan. Jika keadaan yang mengelilingi semua situasi disipliner adalah sama, tidak akan ada masalah dengan pendekatan ini. Meskipun begitu, situasi-situasi sering sungguh berbeda, dan banyak variabel yang mungkin ada dalam setiap kasus disipliner individu. Sebagai contoh, apakah organisasi menghukum karyawan yang loyal dan telah bekerja selama dua puluh tahun sama dengan individu yang baru bekerja selama satu bulan ? Dengan demikian, penyelia sering menjumpai bahwa ia tidak mampu bersikap konsisten dan ipersonal dalam mengambil tindakan disipliner. Karena situasi berbeda-beda, tindakan disipliner progresif mungkin lebih realities dan lebih menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan.²⁸

Sedangkan Kedisiplinan itu sendiri yakni kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.²⁹

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik Disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan

²⁷ *Ibid*, hlm. 169-170

²⁸ *Ibid*, hlm. 825-827

²⁹ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Rineka Cipta, 2016, hlm 172

rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manager selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik, Seorang manager dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Peraturan sangat penting untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jelasnya perusahaan sulit mencapai tujuannya, jika karyawan tidak mematuhi peraturan perusahaan tersebut. Kedisiplinan perusahaan dapat dikatakan baik jika sebagian besar karyawan mentaati peraturan perusahaan yang ada. Hukuman diberlakukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan. Dengan keadilan dan ketegasa, sasaran pemberian hukuman akan tercapai, peraturan tanpa dibarengi pemberian hukuman yang tegas bagi pelanggarnya bukan menjadi alat pendidik bagi karyawan.³⁰

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan, dan norma norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya.

³⁰Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 193-194

Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan.

8. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.³¹

Menurut singodimedjo (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat dipengaruhi dan mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan dengan perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena, dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan pemimpin dapat menegakkan disiplin pada dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan tercapai dan terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada tauran tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak akan dilakukan

³¹ Edy sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Perdana Media Group, 2012, hlm 89

jika hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin maka perlu keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat yang pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin tidaknya pengawasan kepada para karyawan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasa yang aka mengarah pada karyawan agar dpat melaksanakan pekerjaannya dengan tepat sesuai dengan yang telah ditetapkan

6. Ada tidaknya perhatian para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakteristik antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpin.

7. Diciptakan tindakan tindakan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan positif itu antara lain :

- a. Saling menghormati
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan
- d. Memberi tahu jika ingin meninggalkan tempat pada rekan kerja³²

³² *Ibid*, hlm 89-92

Tindakan disiplin (*disciplinary action*) sebagai mana diterangkan oleh Henry Simamora, menuntut suatu hukum kepada pegawai yang gagal memenuhi standart standart yang ditentukan. Tindakan disiplin yang tidak benar adalah destruktif bagi karyawan dan organisasi. Oleh karena itu tindakan disiplin haruslah tidak diterapkan secara sembarangan, melainkan memerlukan pertimbangan yang bijak. Sedangkan keluhan digunakan oleh pegawai yang merasa hak haknya telah dilanggar oleh organisasi. Klingner menjelaskan tindakan disiplin merupakan suatu pengaturan atau penurunan atau pemotongan yang dipaksa oleh atasan dalam hal imbalan organisasi karena suatu sebab. Sedangkan keluhan adalah keluhan keluhan yang dilakukan pegawai sehubungan dengan perlakuan yang tidak adil dalam distribusi imbalan imbalan atau hukuman yang dilakukan organisasi. Para pegawai mungkin saja tidak puas karena tidak diperlakukan secara adil, sehubungan dengan sumbangan sumbangan yang selama ini telah mereka berikan kepada organisasi. Sistem keluhan berlaku jika mereka tidak diperlakukan secara tidak adil. Para pegawai dapat menuduh bahwa mereka tidak diperlakukan sama, yang ada kaitannya dengan sumbangan terhadap organisasi atau dalam kaitannya dengan pegawai lain. Mereka dapat juga menggunakan sistem keluhan, untuk naik banding terhadap yang mereka anggap tidak adil, dalam tindakan disiplin yang dilaksanakan oleh organisasi. Tindakan disiplin dan sistem penanganan keluhan, terdiri dari mekanisme dimana organisasi dan para pegawainya berusaha mencapai kesamaan di dalam hubungan hubungan mereka. Kesamaan tersebut dapat berwujud 2 bentuk:³³

- a. Substansi, menyangkut keadilan dari imbalan organisasi atau sanksi dibandingkan dengan kontribusi pegawai atau dengan kontribusi pegawai lainnya.

³³ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT Rajagrafindo Persada, 2011, hlm. 831-832

- b. Prosedural, mengacu pada adanya mekanisme yang tidak sama untuk menyalurkan kesamaan substantif (misalnya sistem penanganan keluhan/sistem untuk mengajukan apel atau banding). Dengan demikian tindakan disiplin merupakan langkah terakhir yang digunakan dalam melakukan pengawasan atau supervisi kepada para pegawai.

Kadang kadang permasalahan kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal. Jika masalah kinerja tidak dapat dipecahkan secara informal oleh supervisor dan para pegawai lain dalam unit kerja, supervisor dapat menerapkan tindakan disiplin secara formal yang dilakukan dalam departemen kepegawaian. Apabila hal ini terjadi maka merupakan tanggung jawab manajemen kepegawaian untuk menjamin bahwa sebab-sebab lain munculnya masalah kinerja telah dipertimbangkan. Ada kalanya perlu memerhatikan para pegawai yang tidak produktif dengan memiliki kinerja yang rendah dan menanyakan mereka dan atau saling mengoreksi secara terbuka mengenai mengapa mereka memiliki produktivitas yang rendah. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem yang konseling manajer kepegawaian yang seharusnya mempersiapkan tahap ini dengan cara meninjau kembali tujuan tujuannya, yakni perubahan perilaku dalam kaitannya dengan produktivitas, tahap tahap konseling yang dapat diikuti meliputi:

- a. Memisahkan kebutuhan anda dan perasaan anda dari organisasi dan pegawai
- b. Memusatkan perhatian pada *performance* yang tidak dapat diterapkan
- c. Perlu adanya bantuan dukungan
- d. Jelaskan kebijakan prosedur dan aurannya
- e. Memilih waktu yang tepat
- f. Memilih tempat yang tepat
- g. Mengetahui harapan-harapan *supervisor*

- h. Tentukan pendekatan *directive* dan *non directive*.³⁴

9. Sanksi Pelanggaran Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

Sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi.

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

- a. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :

- 1) Teguran lisan
- 2) Teguran tertulis

- b. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :

- 1) Penundaan kenaikan gaji
- 2) Penurunan gaji

- c. Penundaan kenaikan pangkat

Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis :

- 1) Penurunan pangkat
- 2) Pembebasan dari jabatan
- 3) Pemberhentian
- 4) Pemecatan³⁵

10. Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konsteks disiplin, makna keahlian dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tyantangan tindakan disipliner,

³⁴Ambar T. Sulistyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2013, hlm. 236-238

³⁵*Ibid*, hlm 237-238

pemberi jera harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Di sini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar.

a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum; atauran komunikasi dan ukuran capaian. Tiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membertarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati diskomunikasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

- 1) Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
- 2) Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
- 3) Ke dua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan standar disiplin

Jika pencatatan tidak adil / sah menurut undang-undnag atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk

membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.³⁶

11. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini.

Kepuasan kerja juga dapat dideskripsikan sebagai sikap positif dan negatif yang dilakkan individual terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja merupakan respon *effective* dan emosional terhadap berbagai jenis pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Keyakinan bahwa pekerja yang puas lebih produktif dari pada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun tahun. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan pendapat tersebut.

Peneliti yang memiliki nilai humanitas kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab bahwa menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinstik menghargai.³⁷

12. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Diantara teori kepuasan kerja adalah *two factor theory* dan *value theory*.

a. *Two factor theory* (teori dua faktor)

³⁶*Ibid*, hlm. 832

³⁷Wibowo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2003, hlm 501-502

Teori 2 faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan (*satisfaction*) dan ketidakpuasan (*dissatisfaction*) merupakan bagian dari 2 kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan hubungan dengan pekerja itu sendiri, karena faktor ini mencegah reaksi negatif dimana sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerja, prestasi dalam pekerja, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi.

b. Teori keadilan

Teori ini mengungkapkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi khususnya situasi kerja.

c. *Value theory*

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka semakin puas. Semakin sedikit menerima hasil maka semakin tidak puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memerhatikan siapa mereka. Kunci menuju pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang ingin diubah untuk mendapatkan kepuasan

kerja, oleh karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberinya.³⁸

13. Penyebab kepuasan kerja

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

a. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Model ini ditentuksn bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*discrepancies*)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu hasil memenuhi harapan. apabila harapan yang diterima lebih besar, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. Pencapaian nilai (*value attainment*)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. Keadilan (*equity*)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen genetik (*dispositional/genetic components*)

Model ini didasarkan bahwa kepuasan kerja sebgaaian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

³⁸Veithzal rivai & ella sauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT.Raja Grafindo Persada, 2011, hlm 856-857

B. Penelitian Terdahulu

Program kesejahteraan pegawai merupakan faktor penting dalam mewujudkan kualitas kehidupan kerja pegawai, dengan adanya kesejahteraan maka kepuasan dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi dapat terpelihara dengan baik.

1. Agung setiawan dengan judul (Pengaruh Disiplin kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang) dengan hasil penelitian:

Disiplin kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja, artinya jika disiplin kerja tinggi belum tentu meningkatkan Kinerja para karyawannya.

Kedua, motivasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum daerah kanjuruhan malang secara parsial. Motivasi cenderung berpengaruh signifikan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.³⁹

2. Winda Tanujaya dengan judul penelitian hubungan kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis (*psychological well being*) pada karyawan cleaner (studi pada karyawan *cleaner* yang menerima gaji tidak sesuai standar ump di pt. sinergi integra services, jakarta) dengan hasil penelitian:
 - a. Terdapat hubungan positif agak rendah yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan *cleaner* di PT. SINERGI Integra Services. Fakta ini berarti semakin karyawan *cleaner* merasakan kepuasan kerja maka kesejahteraan psikologis semakin tinggi. Sebaliknya, semakin karyawan *cleaner* merasakan ketidakpuasan kerja maka kesejahteraan psikologis semakin rendah.
 - b. Dimensi-dimensi kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan psikologis sebesar 13,2%, sedangkan sebesar 86,8% pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diteliti. Gaji merupakan

³⁹Agus Budi Haryono, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang*, *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol.4 No.1 Juli 2013

dimensi yang paling besar memberikan sumbangan efektif terhadap kesejahteraan psikologis sebesar 0,066%. Dimensi penyeliaan, rekan kerja, dan kondisi kerja mempunyai korelasi negatif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan *cleaner* di PT. SINERGI Integra Services⁴⁰

3. Hermansyah dan Sri Indarti dengan judul (Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Pt. Peputra Supra Jaya Pekanbaru)dengan hasil penelitian:

- a. Tingkat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dengan melakukan uji parsial, hasil yang diperoleh adalah : variabel motivasi kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap variabel kepuasan (Y) karena memiliki t-hitung lebih besar dari t-tabel. Begitu juga dengan variabel disiplin (X2) berpengaruh terhadap variabel kepuasan (Y) karena mempunyai t hitung lebih besar dari t-tabel.
- b. Secara simultan kedua variabel yaitu motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan (Y1) karyawan. Sehingga pada akhirnya kepuasan tersebut akan mempengaruhi kinerja (Y2) karyawan di PT Peputra Supra Jaya Pekanbaru.
- c. Variabel disiplin kerja (X2) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki koefisien regresi yang lebih besar dibandingkan variabel motivasi (X1).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan model regresi linier maka hasil perhitungan menunjukkan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁴¹

⁴⁰WindaTanujaya*Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well Being) Pada Karyawan Cleaner (Studi Pada Karyawan Cleaner Yang Menerima Gaji Tidak Sesuai Standar UMP di PT. Sinergi Integra Services, Jakarta, Jurnal Psikologi Volume 12 Nomor 2, Desember 2014*

⁴¹Hermansyah dan Sri Indarti,*Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Pt. Peputra Supra Jaya Pekanbaru, Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol. VII No. 2 Mei 2015*

4. Dian Mardiono dan Supriyatin yang berjudul (Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan) dengan hasil penelitian:

Berdasar perhitungan secara simultan diperoleh nilai uji F 52.516 dengan sig sebesar 0,000 dengan simpulan motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasar perhitungan secara parsial nilai sig motivasi sebesar 0,000, dan nilai signifikan kepuasan kerja sebesar $0,000 < (\alpha) 0,05$, sehingga motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian determinasi parsial (r^2) variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah motivasi karena mempunyai koefisien determinasi parsialnya paling besar yaitu sebesar 0,3869.⁴²

5. Nashardengan judul (Pengaruh Kesejahteraan, Sanksi, TeladanPimpinan Terhadap Kedisiplinan KerjaPegawai Stain Pamekasan) dengan hasil penelitian:

Berdasarkan pada temuan penelitian dan pembahasan dari sudut kajianvariabel-variabel yaitu: kesejahteraan, sanksi, serta teladan pimpinan, dapatdisimpulkan sebagai berikut:

- a. Pada analisis penyajian secara parsial atau uji-t ini yaitu untuk konstantasebesar 1,323, sedangkan atribut kesejahteraan karyawan (X1) mempunyai nilai8,394, variabel sanksi (X2) mempunyai nilai 5,522, teladan pimpinan (X3)mempunyai nilai 9,699, jadi faktor yang dominan berpengaruhterhadapkedisiplinan kerja pegawai adalah variabel ketiga yaitu teladan pimpinan.
- b. Dari hasil pengujian simultan atau uji – F menunjukkan adanya pengaruhyang kuat secara serempak antara variabel bebas ketiga variabel denganvariabel tergantung, dimana F hitung $>$ F tabel yaitu $231,98442 > 2,394$.

⁴²Dian Mardiono dan Supriyatin, *Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 3 (2014)

- c. Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,899637. Koefisiendeterminasi ini menunjukkan bahwa persamaan regresi telah menunjukkan sebesar 89,9637 %, berarti variabel bebas memberikan sumbangan yang kuat terhadap variabel terikat, sedangkan 10,0363 % adalah dari variabel lain.

Dengan demikian, dari hasil penelitian yang telah disimpulkan tadibahwa :

- a. Hipotesis yang pertama adalah variabel-variabel bebas yakni kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan, sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja pegawai terbukti benar.
- b. Pada variabel bebas yaitu variabel teladan pimpinan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kedisiplinan kerja pegawai terbukti juga benar.
- c. Pada variabel kesejahteraan pegawai nilai yang didapat adalah positif, makam diharapkan, kesejahteraan pegawai tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan, sehingga pegawai merasa diperhatikan kebutuhannya dan lebih berdisiplin dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- d. Pada variabel sanksi menunjukkan penilaian yang sedikit memuaskan, sehingga diharapkan untuk memperbaiki penerapan sanksi yang harus diterapkan oleh pihak dalam arti sanksi tersebut bersifat mendidik dan menanamkan kesadaran dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.
- e. Teladan pimpinan mendapat penilaian positif, maka pihak pimpinan diharapkan untuk mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan keteladanan seorang pemimpin.⁴³

⁴³Nashar, *Pengaruh Kesejahteraan, Sanksi, Teladan Pimpinan Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Stain Pamekasan*, Vol. 9 No.1 Januari – Juni 2012

Tabel 2.3
 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Judul Penelitian)	Hasil penelitian	perbedaan
1	Agung setiawan dengan judul (Pengaruh Disiplin kerja dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang) dengan hasil penelitian:	Disiplin kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja, artinya jika disiplin kerja tinggi belum tentu meningkatkan Kinerja para karyawannya. Kedua, motivasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit umum daerah kanjuruhan malang secara parsial. Motivasi cenderung berpengaruh signifikan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan	Agung setiawan menggunakan variabel (X), Disiplin kerja, Motivasi, menggunakan variabel (Y) Kinerja, sedangkan penulis menggunakan variabel (X) kesejahteraan saja, dan menggunakan variabel (Y) Kepuasan kerja karyawan
2	WindaTanujaya dengan judul penelitian hubungan kepuasan kerja dengan kesejahteraan	a. Terdapat hubungan positif agak rendah yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan <i>cleaner</i>	Perbedaan penelitian WindaTanujaya, menggunakan hubungan kepuasan kerja

<p>(studi pada karyawan <i>cleaner</i> yang menerima gaji tidak sesuai standar ump di pt. sinergi integra services, jakarta)</p>	<p>merasakan kepuasan kerja maka kesejahteraan psikologis semakin tinggi. Sebaliknya, semakin karyawan <i>cleaner</i> merasakan ketidakpuasan kerja maka kesejahteraan psikologis semakin rendah.</p> <p>b. Dimensi-dimensi kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan psikologis sebesar 13,2%, sedangkan sebesar 86,8% pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diteliti. Gaji merupakan dimensi yang paling besar memberikan sumbangan efektif terhadap kesejahteraan psikologis sebesar 0,066%. Dimensi penyeliaan, rekan kerja, dan kondisi kerja mempunyai korelasi negatif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan <i>cleaner</i> di PT.</p>	<p>menggunakan kesejahteraan sebagai (X) dan Kepuasan kerja sebagai (Y).</p>
--	--	--

		SINERGI Integra Services	
3	Hermansyah dan Sri Indarti dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Pt. Putra Supra Jaya Pekanbaru"	<p>a. Tingkat pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dengan melakukan uji parsial, hasil yang diperoleh adalah : variabel motivasi kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap variabel kepuasan (Y) karena memiliki t-hitung lebih besar dari t-tabel. Begitu juga dengan variabel disiplin (X2) berpengaruh terhadap variabel kepuasan (Y) karena mempunyai t-hitung lebih besar dari t-tabel.</p> <p>b. Secara simultan kedua variabel yaitu motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan (Y1) karyawan. Sehingga pada akhirnya kepuasan tersebut akan mempengaruhi kinerja</p>	<p>Perbedaan penelitian Hermansyah dan Sri Indartidengan penulis terdapat pada penggunaan 2 variabel (X) dengan motivasi dan disiplin kerja, dan menggunakan 2 variabel (Y) yaitu kepuasan dan kinerja sedangkan penulis hanya menggunakan satu variabel (Y) yaitu kepuasan kerja.</p>

		<p>(Y2) karyawan di PT Peputra Supra Jaya Pekanbaru.</p> <p>c. Variabel disiplin kerja (X2) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki koefisien regresi yang lebih besar dibandingkan variabel motivasi (X1)</p>	
4	<p>Dian Mardiono dan Supriyatin yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan"</p>	<p>Berdasar perhitungan secara simultan diperoleh nilai uji F 52.516 dengan sig sebesar 0,000 dengan simpulan motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasar perhitungan secara parsial nilai sig motivasi sebesar 0,000, dan nilai signifikan kepuasan kerja sebesar 0,000 < (α) 0,05, sehingga motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian determinasi parsial (r^2)</p>	<p>Perbedaan Dian Mardiono dan Supriyatin menggunakan variabel (X) Motivasi sedangkan penulis menggunakan (X) Kesejahteraan</p>

		variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah motivasi karena mempunyai koefisien determinasi parsialnya paling besar yaitu sebesar 0,3869	
5	Nashar dengan judul “Pengaruh Kesejahteraan, Sanksi, TeladanPimpinan Terhadap Kedisiplinan KerjaPegawai Stain Pamekasan” dengan hasil penelitian	<p>a. Hipotesis yang pertama adalah variabel-variabel bebas yakni kesejahteraan,sanksi, dan teladanpimpinan, sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerjapegawai terbukti benar.</p> <p>b. Pada variabel bebas yaitu variabel teladan pimpinan merupakan faktor yangpaling dominanpengaruhnya terhadap kedisiplinan kerja pegawai terbukti juga benar.</p> <p>c. Pada variabel kesejahteraan pegawai nilai yang didapat adalah positif, makam diharapkan, kesejahteraan pegawai tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan, sehingga</p>	Perbedaan penelitian Nashardengan penulis yaitu pada variabelnya, pada penelitian Nashar,variabel (X) yang beda yaitu teladan pimpinan dan sanksi,variabel (Y) yang beda adalah Kedisiplinan kerja sedangkan penulis variabel Y yang beda adalah kepuasan kerja karyawan.

		<p>pegawai merasa diperhatikan kebutuhannya dan lebih berdisiplin dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.</p> <p>d. Pada variabel sanksi menunjukkan penilaian yang sedikit memuaskan, sehingga diharapkan untuk memperbaiki penerapan sanksi yang harus diterapkan oleh pihak dalam arti sanksi tersebut bersifat mendidik dan menanamkan kesadaran dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.</p> <p>e. Teladan pimpinan mendapat penilaian positif, maka pihak pimpinan diharapkan untuk mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan keteladanan seorang pemimpin</p>	
--	--	--	--

C. Kerangka Berfikir

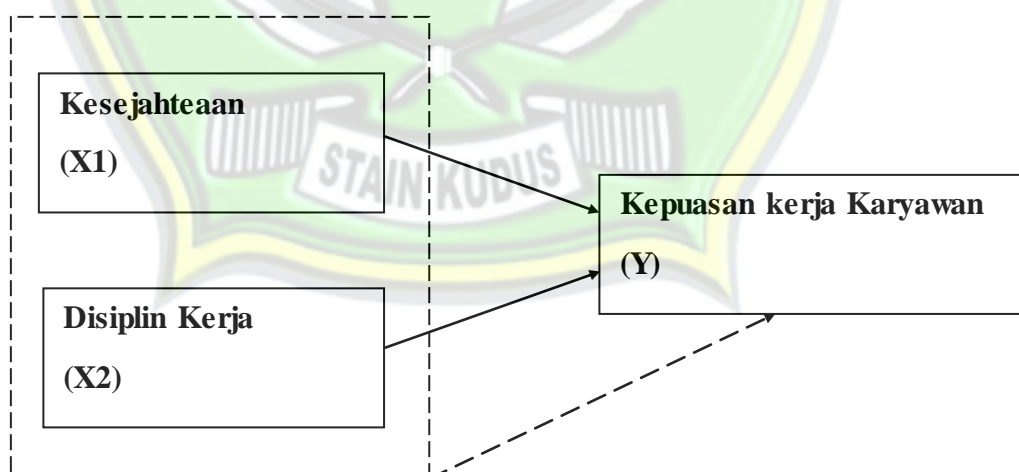
Pengalaman kerja merupakan suatu hal penting dalam setiap organisasi, baik itu dalam perusahaan maupun dalam skala informal.⁴⁴

Andrew F.Sikula menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai itu dapat berbentuk kompensasi tidak langsung, yaitu yaitu bala jasa yang diterima pegawai selain tidak upah atau gaji langsung. Pada dasarnya semua Kesejahteraan mempunyai tujuan sama seperti pemberian gaji dan upah, yaitu bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keterkaitan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi dan organisasi dimana bekerja.⁴⁵

Berdasarkan uraian tersebut akan memunculkan semangat atau motivasi bagi para pegawai dalam bekerja, dorongan untuk bekerja dengan lebih bersungguh sungguh juga akan tercemin termasuk tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam rangka kemajuan organisasi, selain itu juga Kedisiplinan para pegawai akan lebih tertata dengan sangat baik.

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir



⁴⁴Ahmad Nur Rofi, Op.cit. hlm 8

⁴⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm 188

Keterangan:

_____ : Uji Parsial

----- : Uji Simultan

Ada pengaruh yang signifikan dan positif dari Kesejahteraan kerja pada BMT LOGAM MULIA.

Sehubungan dengan semakin baiknya Kesejahteraan kerja akan memberikan beberapa aspek yang menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

Jika semua lembaga mampu memberikan keteraturan dan keseimbangan antara keduanya, akan sangat memberikan dampak yang baik bagi tingkat kepuasan kerja karyawannya, hal inilah yang akan membawa manfaat yang baik bagi Perusahaan, diantaranya yakni dengan meningkatnya kualitas Sumber Daya Manusia, meningkatnya produktifitas kerja karyawan, memberikan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalannya.

Meningkatnya sebuah kualitas Manajemen Sumber daya Manusia mampu membuat sebuah lembaga meraih keuntungan yang sangat baik pula. Sumber daya manusia yang baik inilah yang akan menghasilkan sebuah pemimpin teladan, hal ini sangat berpengaruh besar bagi perusahaan, karena keteladanan pemimpin akan menciptakan disiplin kerja yang baik bagi para bawahannya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

Sumber Daya Manusia yang baik dapat meningkat dengan pemberian Kesejahteraan kerja yang baik, yang mampu memberikan rasa puas bagi karyawan menambah produktivitas, loyalitas dan kreadibilitasnya dalam bekerja, disamping itu juga akan mendapat banyak keuntungan baik untuk karyawan dari pemberian bonus, berbagai tunjangan, jaminan hari tua dan berbagai Kesejahteraan yang akan mereka dapat maupun untuk kemajuan

karyawan serta kelembagaan perusahaan saling memberikan keuntungan dan manfaat yang positif.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis (hypo=sebelum; thesis=pernyataan, pendapat) adalah suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum diketahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam kenyataan empiris. Hipotesis memungkinkan kita menghubungkan teori dengan pengamatan dan pengamatan dengan teori. Hipotesis mengemukakan “pernyataan tentang harapan peneliti mengenai hubungan-hubungan antara variabel-variabel didalam persoalan.”⁴⁶

Penggunaan hipotesis dalam penelitian karena hipotesis sesungguhnya hanya sekedar jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Dengan hipotesis, penelitian jelas arah pengujiannya dengan kata lain hipotesis membimbing peneliti dalam melaksanakan penelitian dilapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpulan data.⁴⁷

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka penulis mengemukakan hipotesis penelitian ini yaitu:

1. Pengaruh Kesejahteraan Terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Winda Tanujaya dengan judul penelitian hubungan kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis dengan hasil penelitian bahwa Terdapat hubungan positif agak rendah yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kesejahteraan psikologis pada karyawan *cleaner* di PT. SINERGI Integra Services. Fakta ini berarti semakin karyawan *cleaner* merasakan kepuasan kerja maka kesejahteraan psikologis semakin tinggi. Sebaliknya, semakin karyawan *cleaner* merasakan ketidakpuasan kerja maka kesejahteraan psikologis semakin rendah.

⁴⁶ W. Gulo, *Metodologi Penelitian*, Grasindo, Jakarta, 2000, Hlm. 57

⁴⁷ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi Kedua, Surabaya, 2004, Hlm.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis:

H₁: Terdapat pengaruh positif antara kesejahteraan (X-1) dengan kepuasan kerja karyawan(Y)

2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Hermansyah dan Sri Indarti dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Pt. Peputra Supra Jaya Pekanbaru" dengan hasil penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis:

- a. Secara simultan kedua variabel yaitu motivasi dan disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan (Y1) karyawan. Sehingga pada akhirnya kepuasan tersebut akan mempengaruhi kinerja (Y2) karyawan di PT Peputra Supra Jaya Pekanbaru.
- b. Variabel disiplin kerja (X2) merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki koefisien regresi yang lebih besar dibandingkan variabel motivasi (X1).

H₂: Terdapat pengaruh positif antara disiplin kerja (X-2) dengan kepuasan kerja karyawan

3. Pengaruh Kesejahteraan dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja, kesejahteraan merupakan hal yang dapat dipenuhi oleh perusahaan terhadap karyawan, selanjutnya akan memberikan kecintaan dan kepuasan terhadap perusahaan. Apabila kecintaan semakin baik terhadap perusahaan maka, disiplin itu sendiri perlu seimbang, yaitu salah satunya adalah tingkat kesejahteraan, apabila kebutuhan itu telah terpenuhi maka karyawan dapat hidup layak, dengan kelayakan tersebut diharapkan karyawan dapat hidup tenang dan dengan ketenangan diharapkan lebih menambah disiplin. Apabila kebutuhan belum terpenuhi karyawan belum dapat hidup dengan

layak dan kurang maksimal dalam melaksanakan tugas ,akhirnya mengurangi rasa tanggung jawab terhadap perusahaan dan terjadi tindakan tidak disiplin.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu maka penulis merumuskan hipotesis:

H₃: Terdapat pengaruh kesejahteraan (X-1) dan disiplin kerja (X-2) dengan kepuasan kerja karyawan (Y)

