

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. disiplin kerja

###### a. Pengertian disiplin

Disiplin merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja yang pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertib dan teratur dalam organisasi.

Menurut Sastrohadiwiryono disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup untuk menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.<sup>9</sup>

Menurut Moekijat tujuan utama dari disiplin adalah untuk mendorong karyawan berperilaku sepiantasnya ditempat kerja, dimana

<sup>9</sup> Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta (Bumi Aksara, 2003), hal

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

prilaku yang sepatasnya ditetapkan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur berfungsi sama dengan peraturan undang-undang masyarakat.<sup>10</sup>

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar mamfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang maksimal. Pembagian disiplin ada 2 jenis yaitu:

1. *Self imposed discipline* yaitu disiplin yang dilaksanakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.
2. *Command discipline* yaitu disiplin yang diperintahkan. Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan-peraturan tertentu. Dalam bentuk

<sup>10</sup> Moekizat, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta, (Gholia Indonesia, 1992), hal.39

yang ekstrim “*command discipline*” memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.<sup>11</sup>

Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, juga guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baik dalam kelompok, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku baik dengan menetapkan respon yang dikehendak.<sup>12</sup>

#### **b. Indikator disiplin kerja karyawan**

Adapun yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan adalah:

##### **1. Turunnya produktivitas kerja**

Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan darai turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi didalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.

##### **2. Tingkat absensi yang tinggi**

Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulangny, sering keluar pada jam istirahat.

<sup>11</sup> Moekizat, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta, (Gholia Indonesia, 2002), hal. 356

<sup>12</sup> Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, (Kencana, 2009), hal. 92

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian tugas

Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlabatan penyelesaian pekerjaan.

### 4. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

### 5. Sering komplik antar karyawan

Konflik atau perselisihan merupakan ketidak tenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi<sup>13</sup>.

## c. Pembinaan disiplin kerja karyawan

Menurut Hasibuan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1. Tujuan dan kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan besungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya.

<sup>13</sup> Nitisemino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, (Gholia Indonesia, 1996)

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan.. karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh bagi para karyawan.

## 3. Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

## 4. Sanksi hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

## 5. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, (Bumi aksara, 2009) hal.194



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Pengembangan Karir

### a. Pengertian pengembangan karir

Setiap manusia dilahirkan dengan sifat/bakat bawaan yang perkembangannya tergantung pada kapasitas dirinya, lingkungan dan pengaruh eksternal lainnya. Dengan semua keunikannya, pengembangan diri berarti meningkatkan kemampuan dan potensi diri kearah yang lebih baik, baik dari segi posisi/jabatan, capaian, peluang dan mampaat.<sup>15</sup>

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.<sup>16</sup>

Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh , karyawan mungkin meminta berhenti dan pindah keperusahaan lain. Atau, karyawa tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karir mereka dan kebutuhan-kebutuhan *staffing* organisasi.<sup>17</sup>

Berdasarkan pengertian tersebut, terlihat bahwa pengembangan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatankariernya. Prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatankarierseorang

<sup>15</sup> Jusmaliani, *pengelolaan sumber daya insani*, (jakarta bumi aksara, 2011) ,hal.136

<sup>16</sup> Ardana, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), hal. 77

<sup>17</sup> Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Kencana , 2012), h. 164

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Melalui jalur karir seorang, karya Feldman menyatakan istilah karier tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karier sedikit banyak telah didemokratisasi. Saat ini karier menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan/jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya<sup>18</sup>.

Setiap karyawan mendambakan kemajuan dalam meniti karirnya. Artinya, setiap gambaran harus memiliki gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan. Anak tangga teratas dimaksud tidak dicapai dengan melompat-lompat melainkan secara bertahap. Pada umumnya tahap-tahap yang harus dilalui adalah

1. Kenaikan pangkat,
2. Kenaikan jabatan,
3. Alih tugas,
4. Alih wilayah kerja,
5. Penugasan khusus,

<sup>18</sup> Prof. Dr. Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (penerbit erlangga, 2012), hal. 224

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Meniti karier dalam rangka mencapai anak tangga yang lebih tinggi biasanya menuntut berbagai hal seperti:

1. Penampilan kerja yang memuaskan dalam melaksanakan tugas sekarang
2. Kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar
3. Kemampuan berpikir kreatif
4. Kemampuan bekerja secara inovatif
5. Berprakarsa
6. Kemampuan tinggi melakukan penyesuaian sehingga perilakunya sesuai dengan tuntutan budaya organisasi
7. Kesediaan memutakhirkan pengetahuan dan keterampilan
8. Pembuktian masih terdapatnya potensi yang bersangkutan yang dapat digali dan dikembangkan
9. Akseptabilitas yang bersangkutan oleh rekan-rekan kerjanya<sup>19</sup>

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Pengembangan karir suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama:

<sup>19</sup> Sondang P.Siagian.*Manajemen internasional*.jakarta (Bumi aksara. 2004).Hal.223



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. *Career planning*. Bagai mana orang merencanakan dan mewujudkan karirnya sendiri, yaitu suatu usaha seseorang secara sengaja untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri,kepentingan , pilihan nilai, peluang dan hambatan untuk kepentingan tujuan yang terkait dengan karirnya.
- b. *Career management*. Yaitu bagaimana organisasi mendisain dalam melaksanakan program karir anggotanya. Proses ini merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.<sup>20</sup>

Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian dari sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerjaan yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang yang kelak memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan krier yang sangat fundamental sifatnya.<sup>21</sup>

Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam

<sup>20</sup> Ambar Teguh Sulistiyani rosidah,Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta,(Graha Ilmu,2009) hal 228.

<sup>21</sup> I Komang Ardana.*Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta (Graha Ilmu.2012)..hal.117

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

jabatan. Setiap karyawan dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada.

Berdasarkan pengertian tersebut, terlihat bahwa pengembangan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya. Prasyarat itu sifatnya saling mendukung, dalam arti setiap peningkatan karier seorang karyawan harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya.

Pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karier seharusnya diterima bukan sekedar promosi ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karier yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi.<sup>22</sup>

#### b. Tujuan Pengembangan Karier

Andrew J. Dubrin menguraikan sejumlah tujuan pengembangan karir yang dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karier karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi

<sup>22</sup> Moekijat, *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*, Bandung, (Pionir Jaya, 1999), hal.45

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- 2) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara Pegawai dan Perusahaan Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program Perusahaan Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
- 7) Mengurangi Turnover (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan Biaya Kepegawaian Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 8) Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- 10) Menggiatkan Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.<sup>23</sup>

Rivai dan Sagala menyatakan bahwa indikator dalam

pengembangan karir adalah:

1. Perencanaan karir.

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu.

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM.

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

<sup>23</sup> Mangkunegara A.A Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung (PT Remaja Rosdakarya, 2005), hal.77-78

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 4. Peranan Umpan Balik terhadap kinerja.

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa saran:

- a. Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat;
- b. Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal yang gagal kenapa mereka tidak terpilih;
- c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

Pengembangan karir merupakan *outcomes* atau hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan hasil manajemen karir yang berlaku dalam organisasi. Setiap pegawai yang bekerja akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan maupun prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi. salah satu harapannya adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik atau lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan demikian, karir bagi pegawai adalah suatu kebutuhan yang perlu dipenuhi. Oleh karena itu, persoalannya sejauhmana peluang



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karir terbuka dan tersedia bagi pegawai, sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi pegawai untuk mengembangkan startegi dalam rangka meraihnya.<sup>24</sup>

### c. Model-Model Pengembangan Karier

Secara garis besar ada dua pendekatan terhadap model pengembangan karier, yaitu model tradisional dan model kontemporer. Pengembangan karier merupakan proses yang dilalui karyawan melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktifitas dan hubungan yang berbeda.

#### 1. Model Pengembangan Karier Tradisional

##### a. Tahapan Eksplorasi

Pada tahapan eksplorasi individu berupaya mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, nilai dan kecenderungan pekerjaan dan mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karier dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga. Jika mereka mengidentifikasi jenis pekerjaan atau jabatan yang menarik minatnya, individu itu mulai mengejar pendidikan atau pelatihan yang dibutuhkan secara khusus eksplorasi terjadi pada usia pertengahan belasan tahun sampai awal atau akhir dua puluhan (di mana individu itu masih bersekolah atau kuliah).

##### b. Tahapan *Establishment*

<sup>24</sup> Priansa Donni Juni, *perencanaan&pengembangan SDM*, Bandung, (Alfabeta,2014), hal. 161-162

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada tahap *establishment*, individu menemukan tempatnya di perusahaan, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan financial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para karyawan pada tahap ini tertarik dipandang sebagai kontributor kesuksesan perusahaan. Karyawan yang telah mencapai tahapan *establishment* dipandang sebagai kolega. Kolega adalah karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan mendatangkan hasil. Mereka adalah karyawan yang lebih mandiri atau lebih berpengalaman daripada mereka yang ada di tahapan eksplorasi. Mereka mempelajari bagaimana perusahaan memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan sesama manajer dan umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja. Untuk karyawan pada tahapan ini, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang membantu menyeimbangkan peranan kerja dan non-pekerjaan. Juga, karyawan dalam tahapan ini perlu menjadi lebih aktif terlibat dalam perencanaan karier.

c. Tahapan *Maintenance*

Dalam tahapan *maintenance*, individu tertarik dengan memelihara ketrampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang memberi kontribusi kepada perusahaan. Karyawan dalam tahapan ini memiliki pekerjaan bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja dan pemahaman yang

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Karyawan dalam tahap ini bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi karyawan baru. Karyawan dalam tahap ini bisa diminta meninjau dan mengembangkan kebijakan atau tujuan perusahaan. Pendapat mereka tentang proses kerja, masalah dan isu-isu penting yang dihadapi unit kerja mungkin diminta. Dari kacamata perusahaan, isu utama adalah bagaimana menjaga karyawan dalam tahapan ini dari kejenuhan. Dan perusahaan memastikan bahwa ketrampilan mereka tidak menjadi usang.

d. Tahapan *Disangagemen*.

Dalam tahapan *disengagement* individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan. Mungkin mengambil peran sebagai sponsor. Sponsor memberikan pengarahan kepada karyawan lain, mewakili perusahaan kepada pelanggan, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan.<sup>25</sup>

Bagi banyak karyawan tahapan ini berarti pengurangan jam kerja secara bertahap. Program pensiun secara bertahap membantu karyawan maupun perusahaan. Perusahaan memperoleh manfaat dari pengetahuan karyawan yang berpengalaman dan ketrampilan khusus sambil mengurangi biaya memperkerjakan dan melatih karyawan baru.

<sup>25</sup> Kaswan, Career Development, Bandung, (Alfabeta, cv, 2014) hal. 64-65

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hasibuan menyatakan bahwa pengembangan karier mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana manajer belajar pengetahuankonseptual dan teoritis untuk tujuan umum, yang sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja yang biasanya berupa mutasi kerja.<sup>26</sup>

## B. Kajian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini, ada beberapa judul skripsi mahasiswa atau mahasiswa sebelumnya, yang dalam penulisan ini dijadikan kajian terdahulu, yaitu sebagai berikut:

1. Skripsi Joko Sarwanto Tahun 2007 dengan judul “ (*Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar*)”. Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan tentang hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dapat terlaksana dalam katagori yang sedang atau cukup, demikian pula dengan kinerja juga baik. Sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan adalah melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara hubungan tingkat disiplin kerja karyawan terhadap pengembangan karir di PTPN V kebun air molek 1 kabupaten indragiri hulu.<sup>27</sup>
2. Skripsi Atik Rahmawati Tahun 2013 dengan judul (*Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengembangan Karir karyawan Dengan Loyalitas*

<sup>26</sup>Hasibuan, SP. Malayu. *Manajemen SDM*. Jakarta (Penerbit Grafika, 2001) ,,hal.88

<sup>27</sup> Joko Sarwanto Tahun 2007 dengan judul “ (*Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar*)

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*Kerja CV. Sinar Abadi* ) Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap pengembangan karir karyawan dengan loyalitas kerja, yang artinya persepsi terhadap pengembangan karir karyawan dengan segala aspek yang terkandung didalamnya memberikan kontribusi terhadap loyalitas kerja. Sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan adalah melihat apakah terdapat hubungan yang signifikan antara hubungantingkat disiplin karyawan terhadap pengembangan karir di PTPN V kebun air molek 1 kabupaten indragiri hulu.<sup>28</sup>

### C. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

#### 1. Defenisi Konsep Operasional

Sesuai dengan masalah dalam penelitian ini, yang akan dicari adalah hubungan tingkat disiplin kerja terhadap pengembangan karir. Dengan kerangka teoritis diatas penulis melanjutkan kekonsep operasional. Konsep operasional merupakan bagian yang mendefenisikan kesebuah konsep atau variabel agar daspat di ukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu konsep atau variabel. Dimensi atau indikator dapat berupa : perilaku, aspek, sifat atau karakteristik. Defenisi operasional bukanlah defenisi teoritis, tetapi defenisi yang berisikan ukuran dari suatu variabel.<sup>29</sup>

#### 2: Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) Operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini

<sup>28</sup> Atik Rahmawati Tahun 2013 dengan judul (*Hubungan Antara Persepsi Terhadap Pengembangan Karir karyawan Dengan Loyalitas Kerja CV. Sinar Abadi* )

<sup>29</sup>Juliansyah, Noor. *Metodologi Penelitian*. Jakarta. (Kencana. 2011). hal.97



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adalah disiplin kerja karyawan (X) dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Turunnya produktivitas kerja

Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi di dalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.

2. Tingkat absensi yang tinggi

Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulang, sering keluar pada jam istirahat.

3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian tugas

Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya sehingga dapat menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

4. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 5. Sering konflik antar karyawan

Konflik atau perselisihan merupakan ketidak tenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi.

Operasional variabel yang di gunakan dalam penelitian adalah pengembangan karir (Y). dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kenaikan pangkat
2. Kenaikan jabatan
3. Alih tugas
4. Alih wilayah kerja
5. Penugasan khusus

Untuk lebih jelasnya tentang konsep operasional variable dalam penelitian ini lihat tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Operasional Variabel**

No	Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
1.	Disiplin kerja karyawan (X)	1. Produktivitas kerja	1. Individu harus meningkatkan produktivitas kerja 2. Individu seharusnya bekerja dengan baik	Interval
		2. Absensi	1. Individu harus datang tepat waktu	Interval

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

			2. Individu harus mengikuti peraturan perusahaan	
		<b>3. Kelalaian</b>	1. Individu harus menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Individu harus bekerja dengan efektif	Interval
		<b>4. Kecelakaan</b>	6. Individu seharusnya tidak ceroboh saat bekerja 7. Individu seharusnya bekerja dengan hati-hati	
		<b>5. Konflik antara karyawan</b>	1. Individu harus konsentrasi saat bekerja 2. Individu harus menghindari perselisihan sesama karyawan	
2.	Pengembangan karir (Y)	1. kenaikan pangkat	1. Individu harus memikirkan kenaikan pangkat yang diinginkan	Interval
		2. kenaikan jabatan	1. Individu bertanggung jawab terhadap jabatan yang diduduki sekarang	Interval
		3. Alih tugas	1. Individu harus konsisten terhadap tugas-tugas barunya	Interval
		4. Alih wilayah kerja	1. Individu harus memikirkan wilayah kerja yang saya inginkan	Interval
		5. penugasan khusus	1. Individu harus menerima tugas khusus yang diberikan menejer	

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian<sup>30</sup>.

Adapun rumusan Hipotesis alternatif (  $H_a$ ) dan Hipotesis ( $H_o$ )

##### **Hipotesis Nol ( $H_o$ )**

Tidak ada Hubungan yang signifikan antara Disiplin Kerja karyawan dengan Pengembangan Karir di PTPN V Kebun Air Molek 1 Indragiri Hulu.

##### **Hipotesis Alternative ( $H_a$ )**

Adanya Hubungan yang signifikan antara Disiplinan Kerja Karyawan dan Pengembangan Karir di PTPNV Kebun Air Molek 1 Indragiri hulu.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<sup>30</sup> Aswar, Saifuddin. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta , (Pustaka Pelaja. 1997). Hal.49