

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Manajemen sumber daya manusia menurut (Afandi, 2018) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut (Afandi, 2018) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi. Dari pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan SDM untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif

sehingga tercapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kegiatan perencanaan, pengembangan, penarikan, seleksi, pengendalian yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Larasati, 2018) terdapat 4 (Empat) tujuan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

#### **1. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

#### **2. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

#### **3. Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **4. Tujuan Individual**

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Sedarmayanti, 2017) terdapat dua fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM dengan penjelasan sebagai berikut :

#### **1. Fungsi manajerial MSDM**

##### **a) Perencanaan**

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer harus perhatikan fungsi perencanaan.

##### **b) Pengorganisasian**

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan dan ditetapkan, maka akan implementasikan oleh organisasi dan karyawannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan, SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

##### **c) Pengawasan**

Fungsi pengawasan untuk mengadakan pengamatan atas pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan rencana. Bila terjadi penyimpangan, maka diambil tindakan koreksi/penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

#### **2. Fungsi operasional MSDM**

##### **a) Pengadaan**

Pengadaan adalah kegiatan untuk memperoleh SDM yang tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM meliputi perencanaan, penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi.

b) Pengembangan SDM

Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang, dimana pegawai manajerial mempelajari konsep konsep dan teori. Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan. Sikap pelatihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c) Pemberian kompensasi/balas jasa

Fungsi balas jasa adalah pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung. Dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai agar pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja dan mencapai tujuan perusahaan.

d) Pengintegrasian pegawai

Fungsi pengintegrasian pegawai adalah upaya untuk memperoleh keamanan karyawan dan perusahaan. Perusahaan harus memahami perasaan dan sikap karyawan untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan terkait masalah SDM. Seperti pengaduan, tuntutan, tindakan dispilin, dan lainnya.

e) Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai adalah upaya memperhankan kesinambungan dari keadaan pegawai yang telah dicapai sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya.

#### f) Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan kerja akan mengakibatkan penuh tantangan dan kompleks karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja karyawan, seperti uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

### **2.1.2 Pengembangan Karir**

#### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karier dalam suatu organisasi merupakan pengembangan secara vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami seseorang dalam rangkaian struktur organisasi dan digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi atau penggajian (Busro, 2018). Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan daya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar perusahaan. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalaman kariernya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi perusahaan yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan. Mondy (sumardjo dkk,2018) menyatakan bahwa

pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Menurut (Busro, 2018) program pengembangan karir sangat penting bagi organisasi profit maupun nonprofit, karena untuk meningkatkan kepuasan kerja yang berpengaruh pada peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa program pengembangan karir adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja serta dapat memperbaiki sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins (Busro, 2018) pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang berangkutan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan kegiatan organisasi dalam membantu para pegawai dalam (Busro, 2018):

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi profit maupun nonprofit tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai mengisi jabatan penting yang terdapat didalam struktur organisasi

### **2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut (Busro, 2018), karir seseorang sangat dipengaruhi oleh:

1. Kegiatan pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi profit maupun nonprofit.
2. Proses peningkatan kemampuan pegawai yang dilaksanakan untuk mewujudkan perencanaan karir yang telah dilakukan oleh organisasi. Jadi, keberhasilan karir seseorang dipengaruhi oleh:
  - a. Pendidikan formal. Semakin tinggi pendidikan formal, semakin tinggi pula peluang karir yang dapat ditempuh oleh orang tersebut.
  - b. Pendidikan nonformal yang sesuai dengan bidang kerja yang digeluti. Pendidikan nonformal, seperti sertifikat kompetensi, sertifikat kursus, dan berbagai sertifikat keahlian yang sesuai dengan bidangnya akan sangat bermanfaat dalam proses meniti karir.
  - c. Pengalaman kerja. Semakin lama pengalaman kerja seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan, akan semakin memberikan peluang untuk meningkatkan karir seseorang.
  - d. Sikap atasan. Sikap atasan cocok dengan pola dan gaya kerja karyawan, akan memberikan kesempatan pada karyawan tersebut untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Sebaliknya, ketika atasan sangat membenci dengan kinerja, watak, karakter, tempamen, dan gaya kepemimpinan yang disuguhkan karyawan, maka karyawan tersebut tidak akan mendapat kari yang bagus.

- e. Prestasi kerja yang dicapai selama ini. Ketika prestasi kerja yang selama ini dicapai baik, maka individu tersebut akan mendapat kesempatan untuk menduduki karir yang lebih tinggi dan sebaliknya. Ketika dinilai secara objektif prestasi kerja seseorang kurang baik, maka peluang untuk mendapatkan karir yang baik akan semakin sulit.
- f. Bobot pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Semakin besar bobot hasil pekerjaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, semakin besar pula peluang orang tersebut untuk menduduki posisi karir yang strategis.
- g. Lowongan jabatan. Ketika lowongan pekerjaan pada karir yang lebih tinggi terbuka lebar, maka kemungkinan seseorang dengan prestasi terbaik akan mampu menduduki lowongan jabatan tersebut, dalam arti karir yang dicapai akan meningkat.
- h. Kemampuan manajerial. Kemampuan melakukan POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*), akan sangat memengaruhi peluang seseorang untuk menduduki puncak karir, tetapi jika kemampuan manajerialnya masih rendah, maka orang tersebut akan tersisih dalam proses perebutan karir tertinggi.
- i. Integritas yang dimiliki. Integritas dan loyalitas terhadap organisasi merupakan syarat mutlak seseorang untuk menduduki jabatan tertinggi. Pemimpin dengan posisi karir yang tinggi mensyaratkan integritas dan loyalitas yang bagus. Loyalitas bukan kepada pimpinan di atasnya, akan tetapi lebih tertuju kepada organisasi/lembaga.



- j. Kemampuan komunikasi lisan dan tulis. Kemampuan komunikasi yang baik akan mampu menyampaikan pesan kepada orang lain. Semakin baik komunikasi yang dimiliki, semakin baik pula keberhasilan penyampaian peran kepada bawahannya.
- k. Produktivitas kerja. Produktivitas kerja yang tinggi merupakan idaman semua pegawai. Karir yang bagus hanya dapat dicapai oleh orang yang mempunyai produktivitas yang baik. Dengan demikian, individu yang mempunyai produktivitas yang rendah, kecil kemungkinan akan diberi amanah yang lebih besar lagi oleh pimpinan.

#### **2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir**

Adapun indikator – indikator pengembangan karir menurut (Afandi, 2018) sebagai berikut:

##### 1. Perencanaan Karir

Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

##### 2. Pengembangan Karir Individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas pengembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

##### 3. Pengembangan karir yang didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut tetapi juga pada peranan, bimbingan manajer dan departemen SDM Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir

karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

#### 4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins dalam (Busro, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya yang mereka yakini dengan apa seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja sebagai perbandingan antara hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas karyawan tersebut, dan sebaliknya semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan tersebut. Menurut (Afandi, 2018) Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Menurut Robbins dalam (Busro, 2018) menyatakan, bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Perasaan positif

maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seseorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja seperti:

1. Kepuasan kerja dikatakan positif bila hasil yang diperoleh lebih besar daripada apa yang diharapkan.
2. Kepuasan kerja dikatakan negatif manakala hasil yang diperoleh lebih kecil dari apa yang diharapkan.

### **2.1.3.2 Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (Afandi, 2018) Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

#### **1. Pekerjaan**

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

#### **2. Upah**

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

#### **3. Promosi**

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

#### **4. Pengawas**

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

## 5. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

### 2.1.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut (Afandi, 2018) kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut:

#### 1. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

#### 2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

#### 3. Keluarnya pekerja

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan behubungan dengan ketidakpuasan kerja.

#### 4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan.

c. Masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

d. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk.

- e. Buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- f. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

#### **2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Afandi, 2018) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

#### 5) Budaya organisasi (*organization culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan terhormat maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut (Busro, 2018) mendefinisikan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai baik individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai dengan batas waktu yang diberikan, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Menurut Harras et al., (2020), kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil serta tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi yang mencerminkan keberhasilan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Afandi, 2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Mangkunegara (2017:67) mengatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing pegawai, dengan menghasilkan kinerja yang diharapkan organisasi.

#### **2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bernaddin dan Russel adalah:

##### **1. Kualitas**

Merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

##### **2. Kuantitas**

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

##### **3. Ketepatan waktu**

Merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

##### **4. Efektivitas biaya**

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh

keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

#### 5. Kebutuhan pengawasan

Merupakan suatu keadaan dimana seberapa jauh pegawai membutuhkan pengawasan untuk dapat memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.

#### 6. Hubungan antar perseorangan

Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan**

Menurut Hasibuan dalam (Busro, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kecakapan (pemahaman yang baik terhadap pekerjaan)
2. Pengalaman
3. Kesungguhan untuk bekerja dengan baik
4. Kecukupan waktu untuk pengerjaan
5. Keinginan atau kemauan untuk melaksanakan pekerjaan dan Pemahaman pekerjaan.

Sedangkan menurut Khan et.al dalam (Busro, 2018) menekankan, bahwa faktor yang memengaruhi kinerja yaitu,

1. Sikap kerja
2. Kepuasan kerja
3. Komitmen organisasi.



## **2.2 Hubungan antar variabel**

### **2.2.1 Hubungan Antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan**

Menurut (Busro, 2018) pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut (Busro, 2018) program pengembangan karir memberikan manfaat yang sangat penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Bagi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat bagi karyawan, dengan adanya jenjang karir yang jelas dapat memperbaiki sikap pegawai terhadap pekerjaannya, atasannya, rekan sesama pegawai, dan nilai-nilai lingkungan kerja. Sementara bagi organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi yang dicirikan oleh adanya peningkatan efisiensi, efektifitas, produktifitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Niluh dan Utama (Evinita dan Kambey, 2022) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*).

### **2.2.2 Hubungan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja**

Menurut Rivai (Sudaryo, dkk 2020) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Rivai pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pentingnya pengembangan karir dalam suatu perusahaan akan menyebabkan semakin meningkat kepuasan pegawai.

### **2.2.3 Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut Sinambela (Sumardjo dan Priansah, 2018) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Menurut (Busro, 2018) salah satu strategi yang meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Zami (Busro, 2018) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja terhadap hasil kerja yang dicapai, maka semakin tinggi pula kinerja mereka. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja yang disuguhkan ditempat mereka bekerja.

#### **2.2.4 Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Gunarso dalam (Busro, 2018) mengatakan bahwa pengembangan karier merupakan suatu perjalanan karier seorang pegawai dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam sebuah organisasi. Kepuasan yang dirasakan karyawan yaitu ketika karyawan mencapai pencapaian pekerjaan yang dilakukannya dengan perkembangan karir yang dilalui (Wahyanti, 2019). Karyawan yang tidak puas akan mengalami penurunan kinerja. Sesuai dengan penelitian Sukanto, dkk (2020) bahwa kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir secara positif dan signifikan melalui kepuasan, hal ini berarti bahwa peningkatan kinerja sangat dipengaruhi oleh pengembangan karir melalui kepuasan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

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

No	Nama peneliti	Judul penelitian, jurnal, volume, nomor, tahun	Variabel yang diteliti, alat analisis, hasil penelitian	persamaan	perbedaan
1	Linda Indriyani	Pengaruh pengembangan karir dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi Kasus pada PT Cogindo Daya Bersama) 2015	Variabel yang diteliti: Variabel bebas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karir</li> <li>• Komunikasi organisasi</li> </ul> Variabel terikat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul> Alat analisis Analisis regresi linear berganda  Hasil penelitian Terdapat pengaruh antara variabel pengembangan karir dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Cogindo Daya Bersama	1. Menggunakan variabel yang sama yaitu pengembangan karir	1. Alat analisis yang berbeda yaitu menggunakan analisis regresi berganda

2	Anizah Cahyawati Setyaningrum	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo volume 7 nomor 3 (2019)	<p>Variabel yang diteliti:</p> <p>Variabel bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karir</li> </ul> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> <p>Variabel mediasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul> <p>Alat analisis</p> <p>Analisis path</p> <p>Hasil Penelitian</p> <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Timur UP3 Ponorogo. Sehingga hipotesis keempat H4 diterima. Hasil pada penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Nuraning (2017). pengembangan karir tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan akan tetapi pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja</p>	1.judul penelitian yang sama Pngaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	1. berbeda objek penelitian (Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja)
---	-------------------------------	---	--	---	--

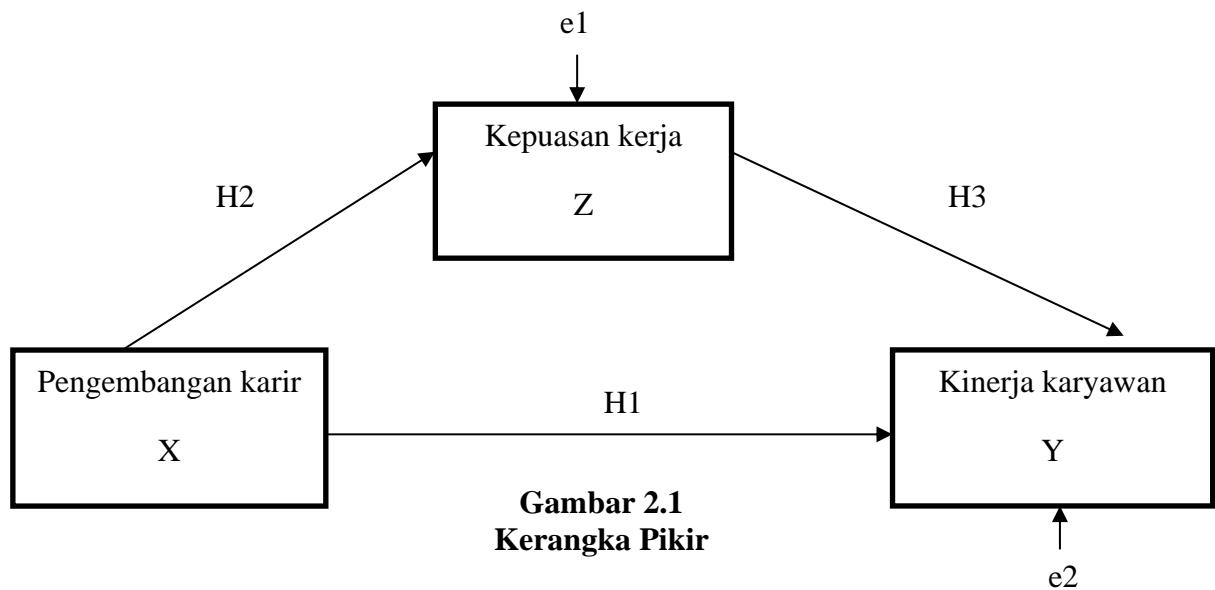
			karyawan melalui kepuasan kerja.		
3	Syaiful Bahri, Yuni Chairatun Nisa	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan Vol. 18 No. 1, (2017)	<p>Variabel yang diteliti: Variabel bebas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karir</li> <li>• Motivasi kerja</li> </ul> <p>Variabel terikat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja karyawan</li> </ul> <p>Alat analisis: Analisis regresi linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian</p> <p>Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai bawa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, ada pengaruh yang signifikan antara</p>	1. Menggunakan variabel yang sama yaitu pengembangan karir dan kepuasan kerja	1. Tidak menggunakan variabel intervening dan analisis jalur 2. berbeda objek penelitian

			<p>pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan.</p>		
4	Ade Rosmeliawati Gustia	<p>Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. ASTRA INTERNASIONAL TBK. (TOYOTA AUTO 2000) CABANG BATURAJA 2023</p>	<p>Variabel yang diteliti:            Variabel bebas  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi</li> </ul>           Variabel terikat  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalitas kerja karyawan</li> </ul>           Variabel mediasi  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja</li> </ul>           Alat analisis  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis path</li> </ul> <p>Hasil penelitian</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas kerja karyawan</li> <li>2. Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap loyalitas karyawan</li> <li>4. Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan</li> </ol> </p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan variabel mediasi kepuasan kerja</li> <li>2. Menggunakan alat analisis path</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berbeda objek penelitian</li> </ol>

			kerja sebagai variabel intervening		
5	Bella Septiyana	Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i> sebagai variabel intervenng (Studi Pada Hotel Grasia Semarang) 2014	<p>Variabel yang diteliti:</p> <p>Variabel bebas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karir</li> <li>• Pelatihan</li> </ul> <p>Variabel terikat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja karyawan</li> </ul> <p>Variabel mediasi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i></li> </ul> <p>Alat analisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis path/jalur</li> </ul> <p>Hasil penelitan</p> <p>1. Pelatihan memiliki Pelatihan memiliki pengaruh tidaklangsung terhadapkinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i></p> <p>2. Pengembangan karir memiliki Pelatihan memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee engagement</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menngunakan variabel pengembangan karir dan kinerja karyawan</li> <li>2. Menggunakan analisis jalur</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek yang diteliti berbeda (Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja)</li> </ol>

## 2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara pengembangan karir dan kinerja karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Secara singkat (Sugiyono, 2022) menjelaskan hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan, berdasarkan batasan dan rumusan masalah, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Diduga ada pengaruh Langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja.

H2: Diduga ada pengaruh Langsung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja.



H3: Diduga ada pengaruh Langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja.

H4: Diduga ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Hotel Bukit Indah Lestari Baturaja.

JUMLAH KARYAWAN HOTEL BIL PERIODE TH. 2023

No	Nama	Department	Jabatan	Tempat dan Tanggal Lahir	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	Jayem Sodi	Food & Beverage	Leader F&B Service	Banjar, 23/04/1998	SMA SEDEKAJAT	5thn 8bln 14hr
2	M. Gunter Saputra	Food & Beverage	Waiter	Banjar, 16/12/1997	SMA SEDEKAJAT	4thn 6bln 8hr
3	Rendi	Food & Beverage	Waiter	G. Pokas, 18/11/2000	SMA SEDEKAJAT	3thn 9bln 8hr
4	Purni Sariika	Food & Beverage	Waiter	Uluang, 23/06/2002	SMA SEDEKAJAT	1thn 9bln 3hr
5	Desta Agriani	Food & Beverage	Waiter	Karang, 09/12/2001	SMA SEDEKAJAT	1thn 4bln 8hr
6	Albet Subandri	Food & Beverage	Waiter	Tegal Arah, 27 Februari 2003	SMA SEDEKAJAT	0thn 3bln 24hr
7	Putra Thannara	Food & Beverage	Waiter	Matapura, 29 Juli 1999	SMA SEDEKAJAT	0thn 1bln 2hr
8	Jalkarman	Food & Beverage	Front Cook	Banua Agung, 26/08/1995	SMA SEDEKAJAT	8thn 2bln 10hr
9	Dedy	Food & Beverage	Cook	Palaebang, 10 Juli 1977	SMA SEDEKAJAT	2thn 7bln 21hr
10	Setiawan Zaini	Food & Beverage	Cook	Muarasari, 01/03/1995	SMA SEDEKAJAT	5thn 3bln 8hr
11	Wawan Adi Sutirna	Food & Beverage	Cook	Pemadangan, 25/04/1989	SMA SEDEKAJAT	3thn 1bln 1hr
12	Agus Triuno	Food & Beverage	Helper Cook	Banjar, 18/08/2001	SMA SEDEKAJAT	4thn 2bln 29hr
13	Yonggi Darmawan	Food & Beverage	Helper Cook	Lakad Hara, 7/09/1993	SMA SEDEKAJAT	3thn 4bln 21hr
14	Pardi Juliarayah	Food & Beverage	Steward	Banjar, 01/05/1999	SMA SEDEKAJAT	4thn 1bln 16hr
15	Dina Aprilia	Food & Beverage	Pastry	Prabandih, 01/04/1998	SMA SEDEKAJAT	2thn 3bln 25hr
16	Rika Lenita	Food & Beverage	Pastry	Sekasik, 01 Juli 2003	SMA SEDEKAJAT	0thn 1bln 7hr
17	Aprilian Sularyono	House Keeping	Room	Banjar, 14/04/1986	SMA SEDEKAJAT	7thn 1bln 7hr
18	Arizon	House Keeping	Leader House Keeping	Dutan, 18/09/1991	STRATA SATU (S-1)	6thn 6bln 7hr
19	Rian Vni Faldi	House Keeping	Room	Simpang Campang, 04/05/1996	SMA SEDEKAJAT	5thn 6bln 10hr
20	Tedy Andela	House Keeping	Laundry	Balawang, 03/05/1991	SMA SEDEKAJAT	2thn 3bln 29hr
21	Ramadolani	House Keeping	Room	Kepayang, 03/10/2003	SMA SEDEKAJAT	1thn 9bln 24hr
22	Hendra Irawan	House Keeping	Public Area	Tibung, 01/07/2002	SMA SEDEKAJAT	0thn 3bln 2hr
23	Ari Yansah	House Keeping	Laundry	Ota Timu, 26/07/2002	SMA SEDEKAJAT	0thn 11bln 27hr
24	Jepri Romitron	House Keeping	Greendner	Banjar 17 April 2003	SMA SEDEKAJAT	0thn 11bln 11hr
25	Atri Andika Ando	House Keeping	Public Area	Banjar, 27 Juli 2000	SMA SEDEKAJAT	0thn 11bln 11hr
26	Agus Janyuh	House Keeping	Gardener	Keban Agung, 11 Agustus 1993	SMA SEDEKAJAT	0thn 6bln 25hr
27	Sahabilla	House Keeping	Order Taker	Makartanua, 15 Agustus 2005	SMA SEDEKAJAT	0thn 2bln 7hr
28	Dani Prayoga	House Keeping	Public Area	Selambuh, 17 Juni 2002	SMA SEDEKAJAT	0thn 1bln 21hr
29	Awika Pratama	House Keeping	Room	Makhas, 14 September 2003	SMA SEDEKAJAT	0thn 1bln 3hr
30	Muhammad Rizki	House Keeping	Public Area	Palaebang, 26 Desember 2004	SMA SEDEKAJAT	0thn 0bln 29hr
31	Ashmudi	Engineering	Engineer	Banjar, 01/03/1997	SMA SEDEKAJAT	7thn 2bln 0hr
32	Heri Muliason	Engineering	Leadin	Palaebang, 28/03/1994	STRATA SATU (S-1)	7thn 2bln 21hr
33	Sturyo	Engineering	Engineer	Banjar, 24/07/2000	STRATA SATU (S-1)	0thn 6bln 26hr
34	Rehman Sunaji	Reception	Front Office	Banjar, 03/01/1996	SMA SEDEKAJAT	6thn 7bln 25hr
35	Rini Andri Putri	Reception	Front Office	Pusi, 10/07/1991	SMA SEDEKAJAT	8thn 3bln 1hr
36	Devi Kurniawan	Reception	Front Office	Banjar, 01/12/2001	SMA SEDEKAJAT	1thn 6bln 25hr
37	Eka Silvia	Reception	Front Office	Makartanua, 12 September 2001	DIPLOMA (D-3)	0thn 3bln 28hr
38	Novi Dwi Sulistiani	Reception	Front Office	Banjar, 26 November 2004	SMA SEDEKAJAT	0thn 2bln 20hr
39	Khusni Takum	Reception	Bellboy	Banjar, 24 November 2000	STRATA SATU (S-1)	0thn 0bln 17hr
40	M. Houn Saputra	Accounting & General	General Manager	Palaebang, 23 Juli 2023	STRATA SATU (S-1)	0thn 0bln 19hr
41	Petri Wida Sara	Accounting & General	Account Receivable	Banjar, 05/03/2000	SMA SEDEKAJAT	4thn 3bln 20hr
42	Ulla Fandora	Accounting & General	Cost Control	Simpang Campang, 12/07/2021	STRATA SATU (S-1)	0thn 11bln 15hr
43	Alm Rizki Arianto	Accounting & General	Purchasing	Simpang, 07/09/2000	SMA SEDEKAJAT	4thn 3bln 25hr
44	Alfio Frankka	Accounting & General	Store	1. Batang Bara, 03/04/2000	SMA SEDEKAJAT	3thn 6bln 9hr
45	Selvi Triana	Accounting & General	Sales Executive	Banjar, 12 September 2001	STRATA SATU (S-1)	0thn 1bln 26hr
46	Elyana Sanitika	Accounting & General	Admin Sales	Guntung Mera-Asa, 27 Desember 2002	SMA SEDEKAJAT	0thn 1bln 26hr
47	Agus Hendriyanto	Accounting & General	Human Resource	Tekahbung, 15/08/1966	SMA SEDEKAJAT	6thn 8bln 1hr
48	Riko April Nurzaman	Accounting & General	Danra Security	Lampung, 24/04/1989	SMA SEDEKAJAT	7thn 2bln 11hr
49	Anton Galindra	Accounting & General	Security	Banjar, 29/07/1984	SMA SEDEKAJAT	6thn 7bln 0hr
50	Epon Andriyevah	Accounting & General	Security	Lakad Hara, Jema, 07/12/1993	SMA SEDEKAJAT	6thn 6bln 0hr
51	Bayu Sulaiman	Accounting & General	Security	Lampung, 18/07/1992	SMA SEDEKAJAT	6thn 1bln 1hr
52	Reza Basrian	Accounting & General	Security	Ota Timu, 18/05/1993	SMA SEDEKAJAT	3thn 3bln 28hr
53	Pajeri Kurniasari	Accounting & General	Security	Banjar, 30 Maret 1993	STRATA SATU (S-1)	0thn 1bln 4hr



PT. HIL  
PT. HIL