

## **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 Hasibuan (2021:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Sutrisno (2016:6) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Afandi (2021:3) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021:21) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.1.2. Pengembangan Karir**

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

Menurut Widodo (2015:114) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan.

Menurut Mondy (dikutip Priansa 2017:161) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Menurut Rivai (2015:212) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan pada organisasi yang bersangkutan.

### **2.1.2.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Hastho dan Meilan, (dikutip Sunyoto,2012:185) meliputi :

#### **a. Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Namun kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai. Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Misalnya saja proses perencanaan karir karyawan akan tersendat karena karyawan mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang kurang baik.

#### **b. Jumlah Karyawan**

Semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu.

#### **c. Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

#### d. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis.

#### e. Tipe Manajemen

Secara teoritis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

### **2.1.2.3. Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara (2017:77-78) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa tujuan pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

#### a. Membantu dalam perencanaan tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan individu tercapai.

#### b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karir dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai  
Perencanaan karir yang dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

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

Menurut J.Dubrin (dikutip Sutoro, 2020:104) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Pendidikan dan Pelatihan

Seorang karyawan harus memiliki pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan. Yang bertujuan untuk memelihara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang baik sesuai tuntutan perusahaan.

b. Promosi Jabatan

Seorang karyawan harus memiliki promosi jabatan atau pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status tanggung jawab lebih tinggi. Yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c. Rotasi Penugasan

Seorang karyawan harus memiliki rotasi penugasan yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan organisasi, serta pengayaan pengalaman penugasan, baik penugasan dalam berbagai jabatan dalam suatu unit organisasi maupun jabatan yang sejenis di unit organisasi pada suatu area penugasan yang berbeda.

### **2.1.3. Kompetensi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kompetensi**

Menurut Busro (2020:26) kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Menurut Edison (2017:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap.

Menurut McClelland (dikutip Sudarmanto 2019:48) kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau situasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan.

#### **2.1.3.2. Kategori Kompetensi**

Menurut Zwell (dikutipWibowo, 2016:276) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari:

1. *Task achievement* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi

produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
3. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas, keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

### **2.1.3.3. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell, (dikutip Wibowo 2016:283-286) faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu:

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

d. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja tim dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

f. Isu Emosional

Variabel emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, dan motivasi kerja yang akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

#### **2.1.3.4. Jenis Kompetensi**

Menurut Robert R. Katz, (dikutip Moenir, 2019:117) ada tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal, diantaranya:

1. *Technical Skill* (kemampuan teknis)

Keahlian teknis adalah kemampuan untuk menggunakan alat, prosedur atau teknik dari bidang khusus. Karyawan membutuhkan keterampilan teknis yang cukup untuk menyelesaikan mekanisme pekerjaan tertentu.

2. *Human Skill* (kemampuan bersifat manusiawi)

Keterampilan bersifat manusia adalah kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu atau kelompok.

3. *Conceptual Skill* (kemampuan konseptual)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan semua minat dan kegiatan organisasi.

#### **2.1.3.5. Indikator Kompetensi**

Menurut Busro (2020:35) kompetensi diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
  - a. Identifikasi belajar, dan
  - b. Cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu oleh individu.
  - a. Pemahaman yang baik tentang karakteristik, dan
  - b. Kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (*value*), yaitu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.

- a. Kejujuran.
  - b. Keterbukaan.
  - c. Demokratis.
4. Kemampuan (*skill*), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
- a. Metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- a. Reaksi terhadap krisis ekonomi, dan
  - b. Perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (*interest*), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.
- a. Aktivitas kerja, dan
  - b. Pengembangan karir.

#### **2.1.4. Kepuasan Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021:73) kepuasan kerja adalah efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Busro (2020:102) kepuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya, jenis pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun hasil kerja secara keseluruhan.

Dengan demikian dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari karyawan meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:80) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan

sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

#### **2.1.4.3. Teori-teori Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017:120) mengemukakan teori-teori kepuasan kerja yaitu:

a. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini, puas tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-output pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai

terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari *Herzberg*

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut *Herzberg*, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula, *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job content*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawasan, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

f. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menjelaskan bahwa pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa kepuasan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

#### 2.1.4.4. Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2021:79) pengaruh kepuasan kerja yaitu:

##### 1. Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performasi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

##### 2. Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Ketidakhadiran lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

##### 3. Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meniggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang,

mencuri barang milik perusahaan organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

#### 4. Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu munggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik luar.

#### 2.1.4.5. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai, (dikutip Bahri 2017) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Isi Pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- b. Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja karyawan. sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

- c. Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- d. Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- e. Gaji atau insentif, yaitu jumlah karyawan yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- f. Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
- g. Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

### **2.1.5. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.1.5.1. Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Busro (2020:280) pengembangan karir memberikan manfaat yang sangat penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Bagi karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Bagi organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi yang dicirikan oleh adanya peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Rivai (2015:218) pengembangan karir merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

#### **2.1.5.2. Hubungan Kompetensi dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Edison (2017:212) kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebab, pada umumnya, orang menyenangi pekerjaannya karena ia memiliki keahlian dibidang tersebut. Jika keahlian rendah, dapat timbul rasa rendah diri dan ketidakpuasan.

Menurut Ngebu (2018) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki karyawan berupa sikap kerja, pengetahuan, dan keahlian tertentu sehingga karyawan merasakan bahwa pekerjaan tertentu sesuai atau tidak dengan kemampuannya.

### 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	Fahmi Septian	Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Permata, Tbk. Area Kuningan Jakarta Lima, Jakarta Selatan, Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Volume 4, No. 12, Tahun 2020	<p>Variabel Bebas: Pengembangan Karir (X1) Disiplin Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3)</p> <p>Variabel Terikat: Kepuasan Kerja (Y)</p> <p>Alat Analisis: Analisis verifikatif</p> <p>Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja</p>	<p>1) Variabel X1 dan Y</p> <p>2) Teori</p>	<p>1) Objek</p> <p>2) Alat Analisis</p> <p>3) Jumlah Responden</p> <p>4) Tahun</p>

			karyawan. Secara simultan, pengembangan karir, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Permata, Tbk. Area Kuningan Jakarta Lima, Jakarta Selatan.		
2.	Muhammad Guruh	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Mutiara Multi Finance di Pamulang, Jurnal Ekonomi Kreatif, Volume 2, No. 3, Tahun 2020	<p>Variabel Bebas: Kompetensi (X1) Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)</p> <p>Variabel Terikat: Kepuasan Kerja (Y)</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Berganda</p> <p>Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Mutiara Multi Finance di Pamulang baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>1) Variabel X1 dan Y 2) Alat analisis</p>	<p>1) Objek 2) Jumlah responden 3) Teori 4) Tahun</p>

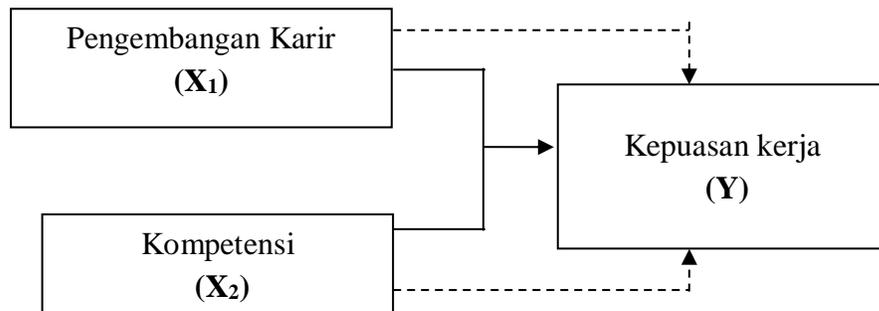
3.	Ngebu	Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan dan Karyawan Pada PT. Batavia Finance di Kabupaten Ngada, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Volume 7, No. 12, Tahun 2018	<p>Variabel: Kompetensi (X1) Penempatan Karyawan (X2)</p> <p>Variabel Terikat: Kepuasan (Y) Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>Alat Analisis: <i>Path Analysis</i></p> <p>Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara kompetensi dan penempatan karyawan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada PT. Batavia Finance di Kabupaten Ngada baik secara parsial maupun simultan.</p>	<p>1) Variabel X1 dan Y (Kepuasan) 2) Teori</p>	<p>1) Objek 2) Alat Analisis 3) Responden 4) Tahun</p>
4.	Widya Parimit & Laysa Aneu Afrilia Wahda	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	<p>Variabel Bebas: Pengembangan Karir (X1) Motivasi (X2)</p>	<p>1) Variabel X1 dan Y 2) Alat analisis</p>	<p>1) Objek 2) Teori 3) Jumlah</p>

		Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi, Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), Volume 6, No. 1, Tahun 2015	<p>Variabel Terikat: Kepuasan Kerja (Y)</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda</p> <p>Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi baik secara parsial maupun simultan.</p>		<p>responden</p> <p>4) Tahun</p>
5..	Neti Salviana	Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Permata Finance Indonesia Cabang Baturaja (2018)	<p>Variabel Bebas Kepemimpinan Situasional (X1) Pengembangan Karir (X2)</p> <p>Variabel Terikat Kepuasan Kerja Karyawan (Y)</p>	<p>3) Variabel X2 dan Y</p> <p>4) Alat analisis</p>	<p>1) Objek</p> <p>2) Tahun</p> <p>3) Teori</p> <p>4) Jumlah responden</p>

			<p>Alat Analisis: Regresi linear berganda</p> <p>Hasil Penelitian: Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan situasional dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Permata Finance Indonesia Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.</p>		
--	--	--	---	--	--

## 2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah Pengembangan Karir dan Kompetensi, dengan variabel dependen yaitu Kepuasan kerja.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka pemikiran**

Keterangan Dampak:

----: Parsial

—: Simultan

## 2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020,99), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah-masalah penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bussan Auto Finance (BAF) Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.