

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Semua orang percaya, jika ada yang mengatakan bahwa tanpa manusia tidak satu pun perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya. Artinya manusia sangat di butuhkan sekalipun jumlahnya sangat minimal misalnya dengan teknologi mesin yang makin canggih sekalipun manusia ditempatkan tuhan sebagai makhluk yang paling pintar di antara makhluk yang lainnya. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan, dan pengawasan. Manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, penyusunan personalia, dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut (Edy Sutrisno, 2019:6). Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan

tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Pendapat lain menurut (Afandi,

2021:3). 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. Sedangkan (Sedarmayanti, 2018:6). Berpendapat manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Malayu, 2018). Fungsi manajemen manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan: dimana seorang manajer sumber daya manusia harus mampu untuk merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan yang ada dalam organisasi perusahaan.
- b. Pengorganisasian: seorang manajer sumber daya manusia harus mampu merencanakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi kewenangan, integrasi dan koordinasi dalam membangun struktur organisasi perusahaan.
- c. Pengarahan: sudah seharusnya seorang karyawan bagian personalia harus mampu melakukan kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar

mau kerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu organisasi mencapai tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat.

- d. Pengendalian: dimana seorang bagian pengurus sumber daya manusia harus mampu melakukan kegiatan mengendalikan semua karyawan dalam menaati peraturan perusahaan dengan bekerja sesuai agenda kegiatan pekerjaan karyawan sehingga karyawan tidak dapat melakukan perilaku penyimpangan atas kesalahan yang membutuhkan suatu perbaikan dan penyempurnaan dari perencanaan kegiatan yang ada dalam organisasi.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan: suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi dalam mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi bertujuan untuk membantu terwujudnya suatu tujuan organisasi perusahaan.
- b. Pengembangan: proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi: suatu bentuk pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai bentuk dari hasil Kerja kerja dan pengabdian kerja karyawan pada organisasi.
- d. Integrasi: suatu bentuk kegiatan dalam mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan supaya terciptanya kerjasama yang baik dan saling menguntungkan dalam organisasi.

- e. Pemeliharaan: suatu bentuk kegiatan pemeliharaan dan peningkatan kondisi fisik, mental, dan loyalty karyawan sehingga karyawan itu memilih untuk mengabdikan kerja pada organisasi hingga sampai pada batasan pensiun karyawan itu sendiri.
- f. Sewaktu-waktu: suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang menjadi kunci keberhasilan tujuan diberlakukan suatu sikap disiplin kerja karyawan yang baik guna memperoleh tujuan organisasi yang maksimal.
- g. Pemberhentian: suatu bentuk putusnya hubungan kerja seseorang dari karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja.

2.1.2 Pemberdayaan

2.1.2.1 Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan karyawan termasuk bentuk motivasi bagi karyawan, karena pemberdayaan dapat membantu meningkatkan partisipasi karyawan secara lebih *efektif* pemberdayaan mengajarkan karyawan dalam membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil yang dilakukan. Berdasarkan kamus bahasa inggris *Empowered* berasal dari kata empower yang berarti kemandirian, kekuasaan, dan kekuatan untuk melakukan suatu hal. Menurut Khan dalam (Suparno, 2015:202).Pemberdayan merupakan hubungan antara personel yang bertujuan untuk membangun kepercayaan antar karyawan dan manajemen. Ubaidillah (2014)menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang multifaceted yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas

tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab.

Menurut (Priansa, 2018). Pemberdayaan merupakan hubungan antar individu yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antar pegawai dan manajemen organisasi. Untuk melakukan pemberdayaan diperlukan suatu kerjasama antar sesama karyawan dan harus saling membangun rasa kepercayaan diri agar pemberdayaan tersebut berjalan dengan lancar. Pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses dimana seorang individu diberdayakan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam perusahaan dan mendorong karyawan tersebut untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas yang mempengaruhinya dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan yang nantinya mampu menumbuhkan rasa tanggung jawabnya.

2.1.2.2 Perspektif pemberdayaan

Pemberdayaan karyawan dapat di Kelolah dengan tiga perspektif, yaitu:

1. Manajemen Kerja organisasi atau unit kerja/ tim kerja

Pemberdayaan karyawan amat penting bagi peningkatan kerja organisasi atau kerja unit dan tim kerja. Asumsinya adalah jika seorang pegawai bertumbuh kembang dalam pemberdayaan yang maksimal, maka kerjanya diharapkan juga akan meningkat, kerja karyawan secara individual memberikan kontribusi peningkatan kerja organisasi melalui penilaian kerja, dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan perbaikan kerja bagi

karyawan. Melalui penilaian kerja pula, maka manajemen karir dan pengembangan karir karyawan dapat difasilitasi secara khusus.

2. Pengembangan dan Pelatihan

Pemberdayaan karyawan merupakan kerangka merupakan kerangka penting bagi program pengembangan dan pelatihan SDM. Pengembangan karyawan memacu profesionalisme kerja karyawan dan sangat berhubungan dengan karir karyawan dalam jangka panjang, sedangkan pelatihan terkait dengan kompetensi dalam mengemban tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu yang lebih pendek.

3. Manajemen dan Pengembangan Karir

Pemberdayaan karyawan sangat berguna bagi manajemen karir karena pemberdayaan tersebut akan mendukung atau memfasilitasi pengembangan karir karyawan. Pemberdayaan karyawan idealnya diintegrasikan ke dalam manajemen karir, oleh karena itu pemahaman tentang manajemen karir harus di cermati dengan baik, agar pemberdayaan karyawan dapat diarahkan kepada pengembangan karir SDM pemberdayaan karyawan dengan perspektif manajemen karir mencakup pemahaman konsep karir dan defenisinya; faktor penentu karir, pemeliharaan dan keputusan karir, serta gambaran tahap karir.

2.1.2.3 Indikator Pemberdayaan

Khan dalam (Suparno, 2015:203-206). Menawarkan sebuah indikator pemberdayaan karyawan yang dapat di kembangkan dalam organisasi untuk

menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi, Adapun di bawah ini penjelasannya:

1. Keinginan (*Disire*)

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya delegasi dan keterlibatan karyawan yang termasuk antara lain:

- a. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil kepribadian direktif serta memperluas keterlibatan karyawan.
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi dalam mengemban pekerjaan.
- d. Menggambarkan keahlian tim serta melatih karyawan untuk mengawasi dirinya sendiri.

2. Kepercayaan (*Trust*)

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara pihak manajemen organisasi dan karyawan. Adanya saling percaya tersebut akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran. Hal yang termasuk dalam tahap ini adalah:

- a. Memberikan kesempatan kerja karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan yang berlaku bagi organisasi.
- b. Menyediakan waktu dan sumberdaya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- c. Menyediakan pelatihan yang memadai untuk menunjang kebutuhan terkait pekerjaan yang di emban karyawan.
- d. Menghargai pemberdayaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup bagi karyawan sehingga karyawan akan memperoleh informasi dengan baik.

3. Kepercayaan Diri (*Confident*)

Saling percaya akan menimbulkan kepercayaan diri karyawan sekaligus menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Tindakan yang menimbulkan *confident* antara lain:

- a. Mendelegasikan tugas yang penting bagi pegawai.
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas serta membangun jaringan antara departemen atau bagian yang ada di dalam organisasi.
- d. Menyediakan jadwal intruksi kerja bagi pegawai serta mendorong penyelesaian pekerjaan dengan baik.

4. Kredibilitas (*Credibility*)

Kredibilitas berkaitan dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang mampu mendorong kompetisi yang sehat sehingga terbentuk Kerja organisasi yang tinggi. Kredibilitas tersebut antara lain:

- a. Memandang karyawan sebagai mitra strategi.
- b. Peningkatan target dalam semua bagian dan level pekerjaan.

- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. Akutabilitas (*Accountability*)

Tahap ini pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan tujuan untuk menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian kerja karyawan. Tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kerja karyawan terkait dengan tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan. Hal yang termasuk dalam *accountability*, yakni:

- a. Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi Kerja karyawan.
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran.
- d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian umpan balik.

6. Komunikasi (*Communication*)

Langka terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan pihak manajemen organisasi, keterbukaan tersebut dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap Kerja karyawan. Hal yang termasuk dalam komunikasi yaitu:

- a. Menetapkan kebijakan pintu komunikasi yang terbuka.
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan lintas kompetensi (*cross training*).

2.1.2.4 Strategi Pemberdayaan

Pemberdayaan karyawan perlu diwujudkan melalui sejumlah strategi yang saling menunjang satu dengan yang lainnya, yaitu:

- 1) Berhubungan dengan Visi
- 2) Dukungan Manajemen Teratas
- 3) Komunikasi Aktif
- 4) Dukungan Struktur Organisasi
- 5) Memperkuat Tim Kerja
- 6) Mendorong Pengembangan Pribadi
- 7) Mendorong Karyawan Bertalenta
- 8) Fokus Kepada Pelanggan
- 9) Pengukuran Perkembangan
- 10) Menghargai Capaian dan Keberhasilan

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Afandi (2018:190) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan tingkat efektivitas perusahaan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan tersebut.

Menurut Sutrisno (2019:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Meskipun banyak orang gagal mengelola karir mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karir ini.

2.1.3.2 Jenis Pengembangan Karir

Untuk memastikan kelayakan karir, terlebih dahulu organisasi memberikan perilaku pengembangan sebagai berikut:

a. Ragam Tugas

SDM potensi akan di uji dengan beragam tugas. Pada tahap ini SDM akan dilihat kemampuan adaptif dan daya berpikir.

b. Pendidikan

Pada bagian ini pekerja akan ditugaskan untuk meningkatkan pengetahuan, khusus nya mengenai pengetahuan tentang manajerial.

c. Pelatihan

Agar seseorang pantas menduduki jabatan tertentu, maka keahlian adalah syaratnya sebagai suatu Upaya dalam mewujudkan hal tersebut organisasi akan memberikan serangkaian pelatihan yang dapat meningkatkan keahlian kerja SDM potensial.

d. Ujian

Tahap akhir dalam pengembangan karir adalah pengujian, organisasi akan menetapkan serangkaian ujian baik yang bersifat formal (ujian lisan, tulis, psikologi, dll) maupun non formal (praktek).

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas pengembangan karir atau kemajuan karir yang di alami. Beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seorang karyawan adalah:

- 1) Prestasi kerja (*job performance*)
- 2) Eksposur (*exposure*)
- 3) Jaringan kerja (*net working*)
- 4) Pengunduran diri (*resignations*)
- 5) Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*)
- 6) Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*)
- 7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key su ordinates*)
- 8) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunies*)

2.1.3.4 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana tempat seseorang bekerja.

Menurut (Mangkunegara, 2017:75-76). Tujuan pengembangan karir adalah :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan hubungan kesejahteraan karyawan.
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.
- d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kekaryawanan.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.
- j. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang.

2.1.3.5. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Afandi (2018:190), indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan Karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

b. Pengembangan Karir Individu

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

c. Pengembangan Karir yang Didukung Oleh Departemen SDM

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

d. Peran Umpan Balik Terhadap Kerja

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

2.1.4 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki individu di dalam bekerja, setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberi dampak yang tidak sama. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan.

Menurut Afandi (2018:73) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. (Wibowo, 2017:413). Berpendapat bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka, hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Dia juga menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan respon affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Di sisi lain, Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap atau perilaku yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pekerjaan-pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan kerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:75-77) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)
- 2) Perbedaan (*Discrepancies*)
- 3) Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)
- 4) Keadilan (*Equity*)
- 5) Budaya Organisasi (*Organization culture*)

Selain penyebab kepuasan kerja ada juga faktor penentu kepuasan kerja.

Diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)
- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*)
- 3) Teman sekerja (*workers*)
- 4) Promosi (*promotion*)
- 5) Gaji atau upah (*pay*)

2.1.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:79) kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut:

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 performa kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena Perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidak Hadiran (*Absenteisme*), ketidak hadirannya sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidak puasan kerja tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidak hadirannya, karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.
3. Keluarnya Pekerja (*Turnover*), sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidak puasan kerja. Ketidak puasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik Perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.
4. Respon Terhadap Ketidak Puasan Kerja, ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidak puasan yaitu:
 - a. Keluar (*Exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
 - b. Menyuarakan (*Voice*), memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

- c. Mengabaikan (*Neglect*), sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*), menunggu secara pasif apa kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.1.4.4 Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya yang disesuaikan dengan (*job description*). Yang kedua dengan pemekaran (*Job enlargement*) atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan.
2. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya dari pada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja di gaji berdasarkan performancenya pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah gainsharing atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

3. Pemberian jadwal kerja yang *fleksibel*, dengan memberikan control pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus perminggu, tetapi tetap mempunyai *fleksibilitas* kapan mulai dan mengakhiri pekerjaan.
4. Mengadakan program yang mendukung, Perusahaan perlu mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

2.1.4.5 Bagaimana Karyawan Merasa Puas Terhadap Pekerjaannya

Ada beberapa kata kunci bagaimana seorang karyawan merasa puas atas pekerjaannya :

- a. Sikap Menerima (Syukur), karyawan menerima semua tugas dengan segala risikonya. Hal tersebut menunjukkan kuantnya tekad dan motivasi yang tinggi implementasinya adalah sikap pantang menyerah, gigih dan berani menyelesaikan segala sesuatunya dengan hasil yang baik.
- b. Sikap optimis, cara berpikir positif menunjukkan selalu ada harapan setiap kegiatan.
- c. Sikap Kompetitif, artinya karyawan memiliki jiwa pekerjaan sejati, yaitu selalu belajar dengan menunjukkan berupa kreativitas inovasi.

- d. Sikap Rendah Hati, apa yang dikerjakan bukan karena suatu ambisi emosi maksudnya bukan semata-mata duniawi lebih jauh berusaha mendapatkan banyak hal termasuk kompensasi, hubungan, karir, pengembangan diri, penghargaan dan lain sebagainya. Sikap ini sejatinya bentuk aktualisasi dari.

2.1.4.6 Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Afandi (2018:82) indikator kepuasan kerja diukur dari:

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.
4. Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja, teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.5 Hubungan antar variabel

2.1.5.1 Hubungan Pemberdayaan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Priansa (2018:223), pemberdayaan merupakan hubungan antara individu yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen organisasi. Wibowo (2017:413), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Menyatakan bahwa kerja tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena kepercayaan itu sangat penting pada saat bekerja, jika pemberdayaan belum terlaksana dengan baik maka karyawan tidak akan merasakan kepuasan pada saat bekerja.

2.1.5.2. Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja karyawan

Pengembangan karir Menurut Busro (2020:280), memberikan manfaat yang penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Bagi karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan bagi organisasi yang dicirikan oleh adanya peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Menurut Wibowo (2016:415).Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Keadilan atau ketidak adilan atas suatu di peroleh dengan

membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

2.2 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya disamping itu kajian terdahulu yang membantu penelitian dapat memposisikan penelitian serta menunjukkan orinalitas dari penelitian. Berikut penelitian terdahulu yang menjadi acuan untuk penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

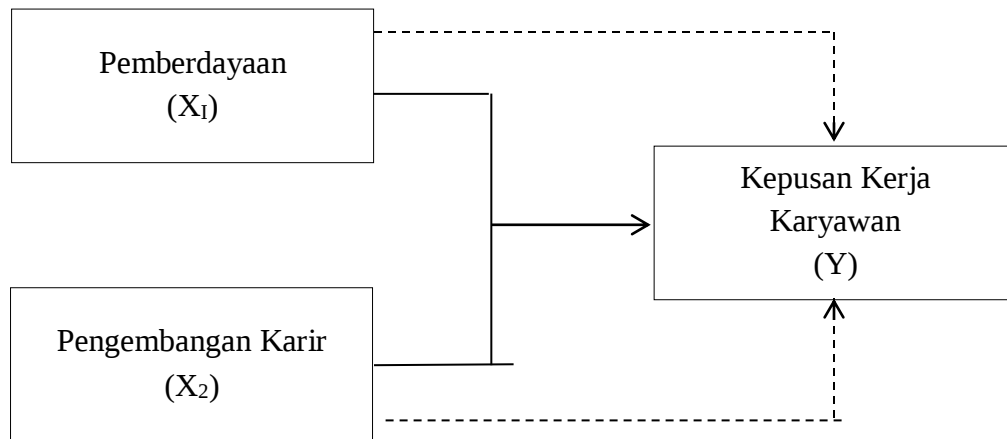
No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Anita Permata Sari, dkk.(2015) (Sari et al., 2014).	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kerja Melalui Kepuasan Kerja karyawan AJB BUMI PUTERA 1912 Wilayah Semarang Metro, Tahun 2015	Independen: Motivasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Dependen: Kerja (Y) 1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kerja.	Pengembangan karir (X2) Kepuasan kerja (Y2)	Kerja (Y1) Motivasi (X1)
2.	Widya Parimit & Laysa Aneu Afrilia Wahda. (Parimita et al., 2015).	Pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi, Tahun 2015	Independen: Pengembangan karir (X1) Motivasi (X1) Dependen : Kepuasan kerja (Y) Alat Analisis : Regresi Linear Berganda 1. Pengembangan karir berpengaruh	Pengembangan karir (X1) Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi (X2)

			positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi. 2. Widya Parimit & Laysa Aneu Afrilia Wahda Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi.		
3.	Hanum Hotma Uli Sinaga & Caecilia Tri Wahyanti. (Sinaga & Wahyanti, 2019).	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) UIN JATENG & D.I YOGYAKARTA (2019)	Independen: Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Dependen: Kepuasan Kerja (Y) 1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UIN JATENG & D.I YOGYAKARTA. 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) UIN JATENG & D.I YOGYAKARTA.	Pengembangan Karir (X1) Kepuasan Kerja (Y)	Kompensasi (X2)
4.	Cici Astrika, (2017). (C, 2013)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan	Independen : Pengembangan Karir (X1) Lingkungan Kerja (X2)	Pengembangan karir (x1)	Lingkungan kerja (X2)

		Kerja Karyawan PT. JOHAN SENTOSA BANGKINANG	Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan (Y) 1. Pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Kepuasan Kerja (y)	
5.	Tambengi Etal (2016) (Tambengi et al., 2016)	Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Pengembangan karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia TBK, Witel Sulut, Tahun 2016	Independen : Kompensasi (X1) Beban Kerja (X2) Pengembangan Karir (X3) Dependen : Kepuasan Kerja Karyawan (Y) Alat Analisis : Regresi Liniear Berganda 1. Kompensasi, beban kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkomunikasi Indonesia TBK. Witel Sulut.	Pengembangan Karir (X3) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X1) Beban Kerja (X2)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut ini menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah pemberdayaan dan pengembangan karir, dengan variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan.



Bagan 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan Dampak :

..... Parsial

—— Simultan

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2020). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, karena sifatnya masih sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka di buat hipotesis penelitian sebagai berikut: Diduga ada

pengaruh pemberdayaan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan

PT. Bakti Nugraha Yuda Energy (PLTU) baik secara parsial maupun simultan.