

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai upaya peneliti dalam mencari perbandingan serta untuk menemukan inspirasi baru bagi penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti sebagai dasar dalam melakukan penelitian.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian Dan Sumber Penelitian	Judul Penelitian Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis Dan Hasil Penelitian
1	(Fajarachman, 2020) Skripsi STIE Malangkucecwara http://repository.stie-mce.ac.id/906/	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Savana Malang Variabel : X1 : Motivasi Kerja X2 : Lingkungan Kerja X3 : Pengembangan Karir Y : Kinerja	Regresi Linear Berganda a. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja b. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja c. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja d. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kinerja
2	(Mansur, 2020) Jurnal Riset Manajemen https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/29343/15311284%	Pengaruh Desain Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Variabel :	Regresi Linear Berganda, a. Desain Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan b. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap

	20Muhammad%20Suha rto%20Agus%20 Saputra.pdf?sequence=1	X1 : Desain Kerja X2 : Kepuasan Kerja X3 : Lingkungan Kerja Y : Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan c. Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja karyawan
3	(Efrinawati et al., 2022) Jurnal Ilmiah Indonesia https://repo.stiebangkinang.ac.id/120/	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau Variabel : X1 : Budaya Kerja X2 : Motivasi Kerja Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Pegawai	Analisis Jalur a. Budaya kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau, b. Motivasi kerja berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau, c. Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau, d. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau e. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau.
4	(Manoppo, 2018) Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi,	Pengaruh Displin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap	Regresi Linear Berganda a. Disiplin Kerja, Motivasi kerja dan Pengembangan

	<p>Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</p> <p>https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/10127</p>	<p>Kepuasan Kerja Pada TVRI Sulawesi Utara</p> <p>Variabel : X1 : Disiplin Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Pengembangan Karir Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>Karir secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan TVRI Sulawesi Utara.</p> <p>b. Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan,</p> <p>c. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan. Pimpinan TVRI Sulawesi Utara</p>
5	<p>(Fanani et al., 2023)</p> <p>Tesis Universitas Pasundan</p> <p>http://repository.unpas.ac.id/58504/</p>	<p>Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Golden Medika Sarolangun Jambi</p> <p>Variabel : X1 : Pengembangan Karir X2 : Kompetensi Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Pegawai</p>	<p>Analisis Jalur</p> <p>a. Terdapat pengaruh pengembangan karir dan kompetensi perawat terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan di Rumah Sakit Golden Medika Sarolangun Jambi.</p> <p>b. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Golden Medika Sarolangun Jambi.</p>
6	<p>(Kitta & Salim, 2023)</p> <p>Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia</p> <p>https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jpmi/article/view/3573</p>	<p>Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BKPSDM Kabupaten Pinrang</p> <p>Variabel : X1 : Pengembangan</p>	<p>Regresi Linear Berganda</p> <p>a. Variabel Pengembangan Karir (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BKPSDM Kabupaten Pinrang</p> <p>b. Variabel Motivasi Kerja (X2) berpengaruh</p>

	Karir X2 : Motivasi Kerja X3 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Pegawai	positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BKPSDM Kabupaten Pinrang c. Variabel Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BKPSDM Kabupaten Pinrang
--	---	---

Sumber : Data Diolah, 2023

B. Teori Yang Digunakan

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

(Simamora, 2015), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus. Sedangkan menurut (M. S. Hasibuan, 2015) mengemukakan bahwa "*Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*". (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-

kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat).

Menurut (Kasmir, 2014), 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.

Berdasarkan padangan beberapa ahli Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

b. Tujuan Manajemen Sumber Manusia

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut (Zainal, 2015) adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

c. Fungsi Manajemen Sumber Manusia

Menurut (M. S. . Hasibuan, 2016) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) **Perencanaan** Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) **Pengorganisasian** Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
- 3) **Pengarahan** Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

- 4) Pengendalian Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- 5) Pengadaan Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 6) Pengembangan Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 7) Kompensasi Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- 8) Pengintegrasian Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- 9) Pemeliharaan Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- 10) Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- 11) Pemberhentian Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Menurut (Robbins et. al. 2015), kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktifitas. Pengertian tersebut bermakna bahwa, kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. (Smith 2014), menyatakan bahwa “*performance is output derives from processes, human otherwise*” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Menurut (Amstrong, 2016), kinerja merupakan perilaku dan hasil perilaku berasal dari pelaku dan mengubah kinerja dari abstraksi untuk bertindak, bukan hanya instrument untuk hasil, perilaku juga hasil-hasil di mereka sendiri baik dari produk usaha mental dan fisik diterapkan pada tugas dan dapat dinilai dari hasil. Sedangkan menurut (Wibowo, 2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Berdasarkan pandangan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu penilaian periodik atas nilai seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati atau menilai prestasi kerjanya.

b. Indikator Kinerja

Menurut (Afandi, 2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1) Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2) Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

7) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari- hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap

mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2015), tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja adalah :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Menurut (Ritonga, 2015) motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar maupun secara tidak sadar untuk melakukan sesuatu perbuatan dengan tujuan tertentu. Sedangkan Menurut (Sarang Uno and Koni, 2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan.

(Wibowo, 2014) memberikan definisi motivasi kerja sebagai sekumpulan kekuatan energitik baik dari dalam maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya tepat waktu untuk mencapai tujuan.

b. Indikator Motivasi Kerja

(Wibowo, 2014) mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

1) Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.

2) Prestasi yang dicapai

Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu Karyawan tersebut.

3) Pengembangan diri

Pengembangan merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.

4) Kemandirian dalam bertindak

Perilaku yang muncul didalam diri untuk bertindak tanpa menyusahkan orang lain.

c. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut (Afandi, 2018) tujuan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Menciptakan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan

- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Baldoni dalam (Wibowo, 2014) mengemukakan pendapat bahwa terdapat tiga faktor utama motivasi yaitu :

- 1) *Energize* adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.
 - a) *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
 - b) *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan termasuk bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
 - c) *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
- 2) *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
 - a) *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.

- b) *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
 - c) *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
- 3) *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.
- a) *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
 - b) *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self – inspiration*.

4. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Menurut (Sinambela, 2016), Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir.

(Busro, 2018) berpadangan bahwa Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu

dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan. Sedangkan menurut (Marwansyah, 2016), Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana.

b. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut (Sihotang, 2016) adalah:

1) Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir

3) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6) Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *Turn Over* karyawan.

7) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut (Sunyoto, 2014) meliputi:

1) Hubungan Pegawai dan Organisasi

Pada situasi ideal karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan organisasi sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika keadaan ideal ini gagal dicapai, maka yang terjadi adalah karyawan dan organisasi cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir.

2) Personalitas Karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan seperti: terlalu emosional, apatis dan ambisius. Karyawan yang apatis akan sulit dibina, karena karyawan tidak peduli dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius yaitu dengan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

3) Faktor-faktor Eksternal

Aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mempromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi, akan dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Dengan demikian masalah ini dapat mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

4) *Politicking* dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.

d. Aspek-aspek Pengembangan Karir

Aspek-aspek pengembangan karir ini terdiri dari delapan aktivitas pengembangan karir. Diantaranya peneliti rangkum dari beberapa tokoh yang menyusun aspek pengembangan karir yaitu berdasarkan pada (Handoko, 2013) sebagai berikut:

- 1) Aspek pertama adalah aktivitas individu, yaitu karyawan itu sendiri dalam pekerjaannya. Aktivitas individu berupa perencanaan individu dalam menyusun dan menetapkan tujuan dalam pekerjaannya. Tujuan apa yang ingin diraih menjadi acuanya dalam menyusun dan menentukan langkah-langkah yang harus ditempuhnya.
- 2) Aspek kedua adalah konseling karir. Aktivitas konseling karir berupa pemberian nasehat dan bimbingan kejuruan dengan memberikan tes

bakat dan minat, memberikan *feed back* kepada karyawan, menyediakan informasi jabatan, pasaran kerja yang sesuai dan teknik mendapatkannya.

- 3) Aspek ketiga adalah pendidikan karir yang berupa pemberian pendidikan pelatihan, kursus, seminar dan lainnya kepada karyawan yang berguna dalam pekerjaannya maupun pengembangan dirinya dalam organisasi yang disediakan dan diselenggarakan oleh organisasi.
- 4) Aspek keempat adalah penyediaan informasi. Perusahaan secara terbuka dan adil memberikan informasi mengenai peluang peningkatan karir, jabatan yang sedang ataupun akan kosong, kualifikasi dari jabatan yang sedang ataupun akan kosong.
- 5) Aspek kelima adalah kesempatan untuk tumbuh. Aktivitas kesempatan untuk tumbuh berupa kesempatan untuk mengikuti program peningkatan kualitas diri misalnya mengikuti pelatihan yang diadakan perusahaan, pemberian beasiswa ataupun dispensasi untuk mengikuti kegiatan pendidikan di luar perusahaan serta kesempatan naik.
- 6) Aspek keenam adalah dukungan manajemen. Berbagai usaha untuk mendorong pengembangan karir akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer.
- 7) Aspek ketujuh adalah feedback. Umpan balik berupa pemberitahuan secara berkala mengenai prestasi kerja karyawan, program penempatan dan produksi sangat dibutuhkan dalam organisasi. Tanpa

umpan balik upaya pengembangan karir akan sulit untuk karyawan mampu meneruskan persiapan bertahun-tahun yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran karir.

- 8) Aspek terakhir adalah kelompok kerja kohesif. Kelompok atau rekan kerja yang saling mendukung sangat penting dalam pengembangan karir seseorang

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. 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. Sedangkan menurut (Dadang., 2013) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut (Nuraini, 2013), kepuasan kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan yang memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah sikap emosional yang menunjukkan rasa senang dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakan olehnya. Dengan kata lain menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (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.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut (Nuraini, 2013) kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya :

1) Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan.

2) Perlakuan yang adil

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungan dengan upah, tetapi juga hal lain, untuk menciptakan persepsi yang sama antara atasan dan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya.

3) Ketenangan bekerja

Karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaannya tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

4) Perasaan diakui

Setiap karyawan ingin perasaan diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati.

5) Penghargaan hasil kerja

Karyawan menginginkan agar hasil karyawannya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan giat.

6) Penyalur perasaan

Perasaan yang menghinggapi karyawan bisa menghambat gairah karyawan. hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

Menurut (Priansa, 2014), beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Imbalan yang diterima (*Compensation*)

Diutamakan berupa gaji, kebanyakan orang melihat bagaimana rata-rata gaji yang diterima untuk pekerjaan yang sejenis. Bila perusahaan membayar gaji kepada seorang individu dibawah rata-rata seperti yang diterima oleh orang lain, maka individu tersebut akan mengalami ketidakpuasan terhadap gajinya.

2) Pengawasan yang dilakukan oleh atasan (*Supervision*)

Atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan kepada bawahan akan memberikan kepuasan terhadap para pekerja dibandingkan atasan yang berikap acuh serta selalu mengkritik.

3) Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Sifat-sifat dari pekerjaan itu sendiri, seperti kondisi pekerjaan, pemberian tanggung jawab, kesempatan untuk berkembang dan belajar, merupakan salah satu faktor penentu individu atas kepuasan dari pekerjaan itu sendiri.

4) Hubungan antar rekan sekerja (*Co-workers*)

Interaksi antar sesama karyawan dapat menciptakan suatu suasana tertentu yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja masing-masing individu tersebut.

5) Keamanan kerja (*Job Security*)

Rasa aman atas pekerjaan ini didapatkan dari adanya suasana kerja yang memberikan karyawan rasa nyaman atas kekhawatirannya seperti diberhentikan secara tiba-tiba, ataupun atas hal tidak pasti yang ditakuti individu.

6) Kesempatan untuk memperoleh perubahan status (*Advancement Opportunity*)

Faktor ini memiliki peranan penting dalam menumbuhkan kepuasan kerja, karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan dapat merasa lebih puas dalam bekerja karena individu tersebut merasa bahwa ia dapat berkembang lebih baik lagi.

d. 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.

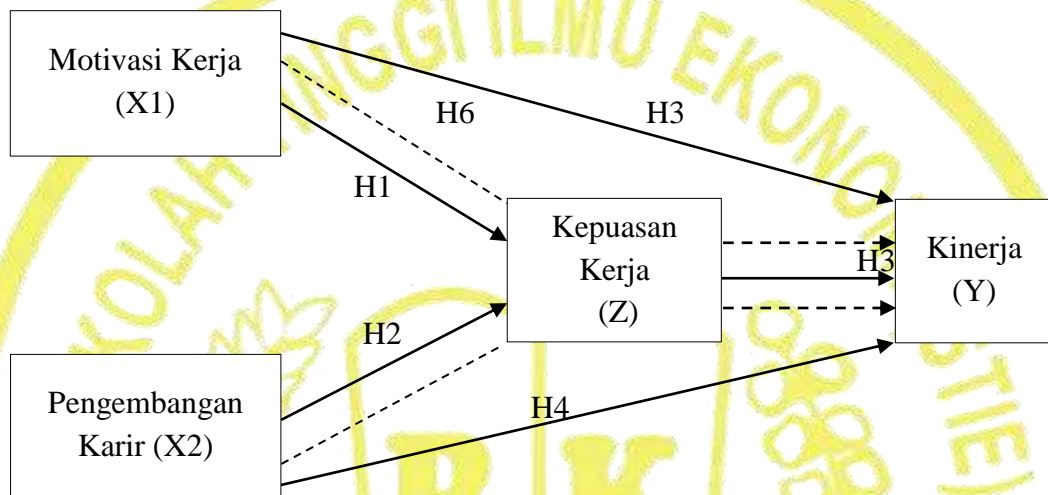
b) Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.

c) Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

d) Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dimaksudkan untuk menggambarkan paradigma penelitian sebagai jawaban atas masalah penelitian. Berikut kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

1. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki semangat dan gairah yang kuat dalam bekerja, sehingga mereka akan lebih berusaha untuk mencapai tujuan dan target kerja yang ditetapkan. Sebaliknya, karyawan yang motivasinya rendah akan cenderung bekerja kurang efektif dan kurang produktif. Motivasi kerja juga dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang termotivasi akan lebih cenderung untuk memperlihatkan sikap positif dan perilaku yang baik terhadap pekerjaan,

seperti lebih rajin, lebih kreatif, dan lebih inovatif dalam bekerja. Hal ini akan berdampak positif pada kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Pengembangan karir dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena memberikan peluang untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka akan merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam jangka panjang, pengembangan karir juga dapat membuka peluang untuk promosi atau posisi yang lebih baik dalam perusahaan, yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.

3. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah sangat erat. Motivasi kerja dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan karena ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja yang dilakukan oleh karyawan. Sebaliknya, jika karyawan tidak termotivasi, mereka mungkin

akan merasa malas dan kurang semangat dalam bekerja, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Selain itu, motivasi kerja juga dapat membantu meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, karena karyawan yang termotivasi akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan cenderung tetap bekerja untuk jangka waktu yang lebih lama. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan dan memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, seperti memberikan pengakuan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan penghargaan atas kontribusi mereka, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4. Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah suatu proses untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya di perusahaan. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk pengembangan karir cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan merasa lebih dihargai oleh perusahaan. Hal ini dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan, karena karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas dan pekerjaannya. Pengembangan karir juga dapat memberikan karyawan pengalaman dan keterampilan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, karyawan yang memiliki pengembangan karir yang baik dapat merasa lebih puas dengan

pekerjaannya dan merasa memiliki peluang untuk memajukan karirnya di perusahaan, sehingga cenderung menjadi lebih loyal terhadap perusahaan.

5. Hubungan Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan cenderung lebih termotivasi dan termotivasi untuk melakukan tugas-tugas mereka dengan baik. Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka akan lebih cenderung untuk tetap bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Sebaliknya, ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mungkin merasa tidak termotivasi dan kurang tertarik dalam melakukan tugas-tugas mereka. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya juga mungkin merasa tidak loyal terhadap perusahaan dan cenderung untuk mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih memuaskan. Hal ini dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan dan berpotensi mengurangi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan dan berupaya untuk meningkatkannya.

6. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki

arti dan nilai yang penting bagi diri mereka. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dan berkinerja lebih baik. Dalam hal ini, kepuasan kerja juga dapat bertindak sebagai variabel intervening antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan dan membantu mereka merasa lebih percaya diri dalam melakukan tugas-tugas mereka.

7. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Pengembangan karir adalah upaya perusahaan dalam memberikan kesempatan pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan guna mencapai tujuan karir mereka. Pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di perusahaan tersebut. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Pengembangan karir memberikan efek positif langsung pada kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan.

Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Semakin puas karyawan dengan pekerjaannya, semakin termotivasi mereka untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dan kinerja mereka pun semakin baik. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan karir karyawan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya dan pada akhirnya meningkatkan keberhasilan bisnis perusahaan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, penulis menemukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Darmasindo Inti Karet
2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Darmasindo Inti Karet
3. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Darmasindo Inti Karet
4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Darmasindo Inti Karet
5. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pada PT. Darmasindo Inti Karet

6. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Darmasindo Inti Karet
7. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Darmasindo Inti Karet

