

BAB II

LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang sangat penting dan mutlak harus ada pada organisasi dan dikembangkan selaras dengan kemajuan ilmu dan teknologi. Jika sumber daya manusia dianggap penting untuk sebuah organisasi, maka salah satu implementasinya adalah investasi yang harus dilakukan oleh pemimpin pada bidang sumber daya manusia.

Menurut Dessler (2017:4), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Sedangkan menurut Prasadja dalam Hery (2018:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 2 yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

a. Fungsi Manajerial

Adapun fungsi-fungsi manajerial menurut Hasibuan (2017:21) diantaranya sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. 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. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasional

Berdasarkan pendapat Hasibuan (2017:22) terdapat 7 fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. 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.

2. 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.

3. 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. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama

yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dan memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia 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.

7. Pemberhentian

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

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2019:7), tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang ber-*Work Life Balance* dan ber-kepuasan kerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen dalam Yusuf et al (2018:28) mengemukakan bahwa komitmen dalam berorganisasi adalah bentuk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi

Menurut Darmawan dalam Ridho (2018:76) komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Umam dalam Ridho (2018: 76) komitmen organisasi merupakan sikap yang

mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Selanjutnya diperkuat dengan pendapat Robbins dan Judge dalam Ridho (2018: 76) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai mana seorang karyawan memihak sebuah organisasi tersebut.

Ristiana dalam Annisa (2017: 369) menyatakan komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Luthans dalam Sutrisno (2018 : 292), komitmen organisasi merupakan: ”(1) keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, (2) kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, (3) suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi”.

★ Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional disini adalah sikap seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya serta keinginan untuk tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan.

2.1.2.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen and Meyer dalam Mardiana et all (2018:32) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
2. Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

3. Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut

2.1.3 Sistem Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Sistem

Menurut Romney dan Steinbart (2015:3): Sistem adalah rangkaian dari dua atau lebih komponen-komponen yang saling berhubungan, yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan..

Sedangkan dalam menurut Mulyadi (2016:5), Sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan

2.1.3.2 Pengertian Pengembangan karir

Menurut Fubrin dalam Mangkunegara (2017:77) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Handoko dalam Sinambela (2018:260) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu, menurut Mondy dalam Sinambela (2018:260) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengembangan karir merupakan aktivitas yang saling berhubungan satu sama lain mengenai kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai untuk mencapai kemajuan karier yang direncanakan.

2.1.3.3 Dimensi Pengembangan Karir

Busro menyatakan bahwa “Definisi Operasional 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”. Menurut (Busro, 2018) ada 3 dimensi pengembangan karir:

- a) Kejelasan karir, diukur dari indikator (1) kenaikan pangkat secara jelas, (2) kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan, (3) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
- b) Pengembangan diri, diukur dari indikator (1) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, (2) kesempatan melanjutkan pendidikan, (3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi /workshop, (4) kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
- c) Perbaikan mutu kinerja, diukur dari indikator (1) peningkatan disiplin diri, (2) kesetiaan, (3) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

2.1.3.4 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karier menurut Rivai (2015:209) adalah:

- a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.
- b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- c. Memudahkan penempatan ke luar negeri.
- d. Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.
- e. Mengurangi pergantian.
- f. Menyaring potensi karyawan.
- g. Mengurangi penimbunan karyawan.
- h. Memuaskan kebutuhan karyawan.

- i. Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.

2.1.3.5 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2017:77) hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- a. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan
- b. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai.
- c. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka
- d. Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan
- e. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial
- f. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-Program Perusahaan
- g. Mengurangi Turnover dan Biaya Kepegawaian
- h. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial
- i. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawais
- j. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu

2.1.4 *Work Life Balance*

2.1.4.1 Pengertian *Work Life Balance*

Menurut Amin & Malik (2017:2) *Work Life Balance* didefinisikan sebagai cara seseorang menyeimbangkan antara kehidupan kerja yang meliputi pekerjaan, karir, ambisi, pencapaian target, dan kehidupan pribadi yang meliputi keluarga, waktu luang, kesenangan pribadi sehingga kehidupan akan dijalani dengan kenyamanan

Hal ini dikemukakan kembali oleh Fisher dalam Syahputra (2017) yang menyatakan bahwa *work life balance* merupakan stressor kerja yang meliputi empat komponen penting yaitu pertama adalah waktu, meliputi banyaknya waktu yang digunakan untuk bekerja dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja. Lalu perilaku, meliputi adanya

tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini berdasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia mampu mencapai apa yang ia inginkan dalam pekerjaannya dan tujuan pribadinya.

2.1.4.2 Dimensi *Work Life Balance*

Dimensi *Work Life Balance*, menurut Hayman dalam Wenno (2018) *Work Life Balance* memiliki 4 dimensi pembentuk yaitu :

a. WIPL (*Work Interference Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

b. PLIW (*Personal Life Interference Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu Kepuasan Kerja individu pada saat bekerja.

c. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang karena kehidupan pribadinya menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati ndividu pada saat bekerja.

d. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi *Work Life Balance*

Work Life Balance berhubungan dengan berbagai faktor-faktor lain, diantaranya :

a. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi terdiri dari dua bentuk, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work family policies/benefits* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja. Sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan, dan perhatian terhadap dampak karir karyawan.

b. Dukungan keluarga.

Dukungan keluarga dapat menjadikan tercapainya Work Life Balance, salah satu bentuk dukungan dari keluarga adalah dukungan dari pasangan.

c. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga berhubungan dengan bagaimana seorang mempersepsikan keadaan balance di keluarga dan pekerjaan. Seseorang yang memiliki kontrol diri baik akan lebih tenang dalam menghadapi permasalahan yang muncul di keluarga maupun pekerjaan, sehingga dapat meminimalisir konflik yang terjadi dalam keduanya.

d. Orientasi kerja

★ Orientasi kerja berhubungan dengan Work Life Balance, karena saat ini banyak orang yang memang memiliki keinginan untuk bekerja sehingga mereka lebih siap menghadapi konsekuensi dari pekerjaan tersebut.

e. Jenjang karir Semakin tinggi jabatan lebih menyulitkan seseorang untuk mencapai *Work Life Balance*.

f. Iklim Organisasi Komitmen Organisasi juga berperan dalam tercapainya *Work Life Balance*. Seseorang lebih mudah mencapai *Work Life Balance* jika bekerja di lingkungan organisasi yang suportif terhadap keluarganya

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi.

Kepuasan Kerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi seorang pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya Kepuasan Kerja pegawai suatu organisasi

Menurut Rivai (2015:620) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja

Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, penggerak, pelaksana, dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi, dedikasi, dan kecintaan, terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin. Sikap-sikap karyawan dikenal kepuasan kerja, stres, dan frustrasi yang ditimbulkan dalam pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan, dan sebagainya. Menurut Hasibuan (2017:202), kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Robbins dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Jex dalam Sinambela (2018:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Dari definisi para ahli diatas, dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan bagaimana respon pegawai terhadap apa yang mereka terima dari organisasi, disebabkan mereka telah melakukan pekerjaan/perannya. Pada hakikatnya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang terhadap penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

2.1.5.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, diuraikan sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang Menantang Secara Mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampaun, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi modera menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Reward yang Memadai

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial.

c. Kondisi Kerja yang Mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang

dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega yang Mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk Kepuasan Kerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Kesempatan Untuk Maju

★ Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat paker.

h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk ke dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun Judul/ Bidang Industri	Variabel yang Diteliti	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Akhwanul Akhma dkk/2018/pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan	Pengembangan karir dan kepuasan kerja	Kuantitatif Regresi Linear Sederhana	Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang dilakukan di PT. X bahwa pengembangan karir terhadap

				kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir pada perusahaan perkebunan Tanjung Morawa memiliki pengaruh yang positif pada kepuasan kerja karyawan
2	Awaludin Nur Hidayat/2020/Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Semangat Kerja Pegawai Auto2000 Cabang Pasteur Bandung	<i>Work life balance</i>, stress kerja dan kepuasan kerja	Metode : Kuantitatif Alat Analisis : Regresi linear sederhana	Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gambaran karakteristik pekerjaan dalam kondisi baik, tingkat kepuasan kerja pegawai dalam kondisi tinggi, dan tingkat semangat kerja dalam kondisi tinggi. .
3	Dicky Surya Handoko dan Muis Fauzi Rambe/ 2018/Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja di PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai	Pengembangan Karir, Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	Kuantitatif analisis regresi berganda	Pengaruh pengembangan karir, pengaruh kompensasi, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan.

	ISSN 2623-2634			
4	Dwiyanti/2021/peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi -ISSN: 2685-5526	Komitmen organisasi dan komitmen organisasi	Kuantitatif Regresi linear sederhana	kepuasan kerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen organisasional di PT BPR Nusamba Kubutambahan, ini berarti komitmen organisasional berperan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan yang baik dan arah yang searah yaitu naik sama naik dan turun sama turun.
5	Fenni Supriadi/2020/ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT Toyota Auto 2000 Kabupaten Kubu Raya	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	Kuantitatif Regresi Linear berganda	Koefisien korelasi adalah 0,365. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasional berada pada kategori lemah.
6	Fredrik Wuarlima /2019/pengaruh keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada gran puri hotel manado ISSN 2303-1174	Keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja	regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan secara parsial, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan kerja dan pengembangan

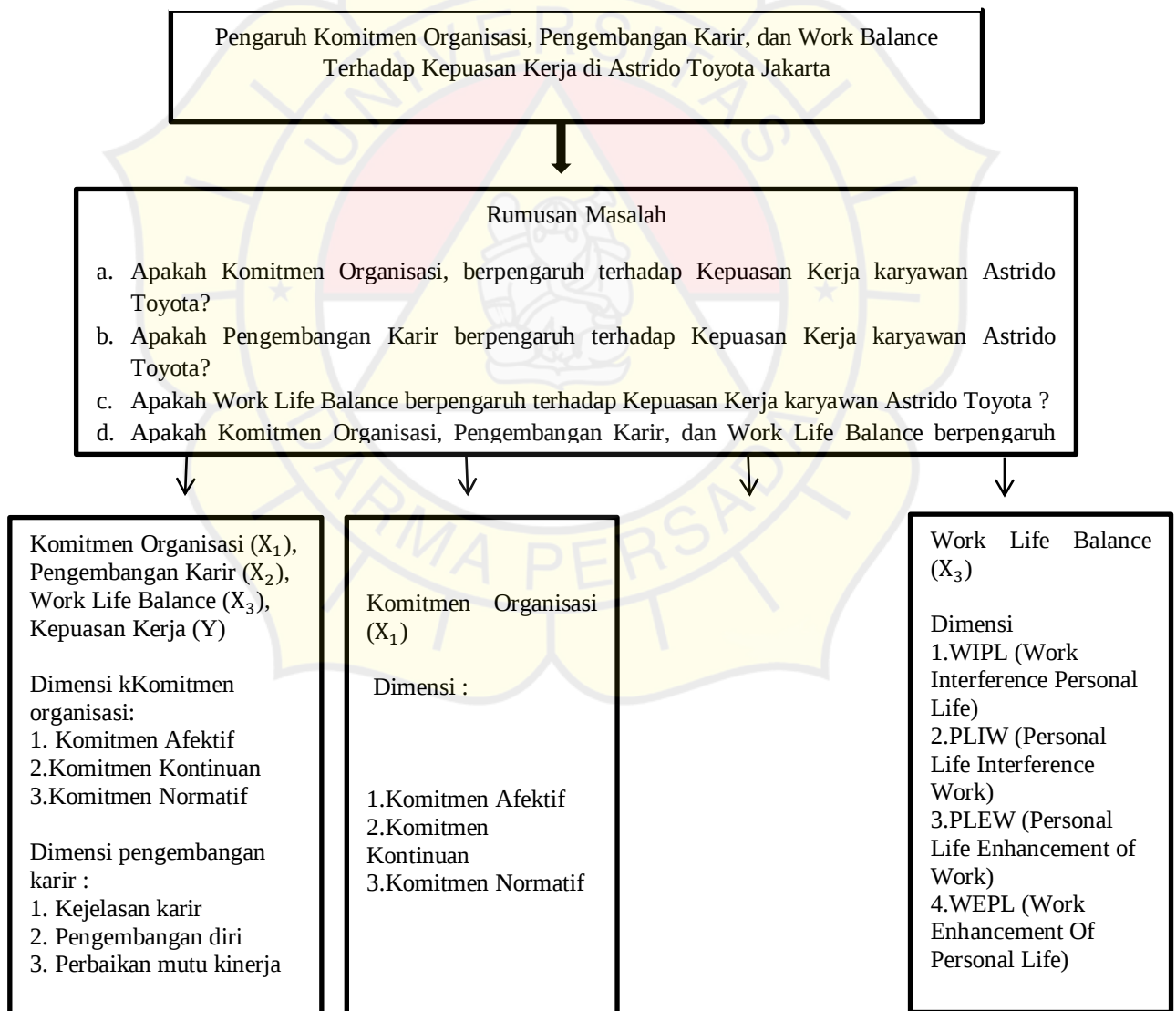
				karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
7	Friane Livi Pangemanan Riane Johnly Pio Tinneke M. Tumbel /2017/ pengaruh work life balance dan burn out terhadap kepuasan kerja	Work life balance, burn out dan kepuasan kerja	Kuantitatif Regresi Linear Sederhana	(1)Work-life balance berpengaruh positif Dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara; (2)Burnout berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara; (3) Work-life Balance dan burnout secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
8	Riska Rismayanti/2017/Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Auto2000 Rancaekek	Pengembangan Karir, Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja	Metode : Kuantitatif Alat Analisis : Regresi linear berganda	maka kontribusi secara simultan Pengembangan Karir dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja karyawan adalah sebesar 88,5%
9	Ryan Rene, Sari Wahyuni		Kuantitatif Regresi	Hasil penelitian menunjukkan w

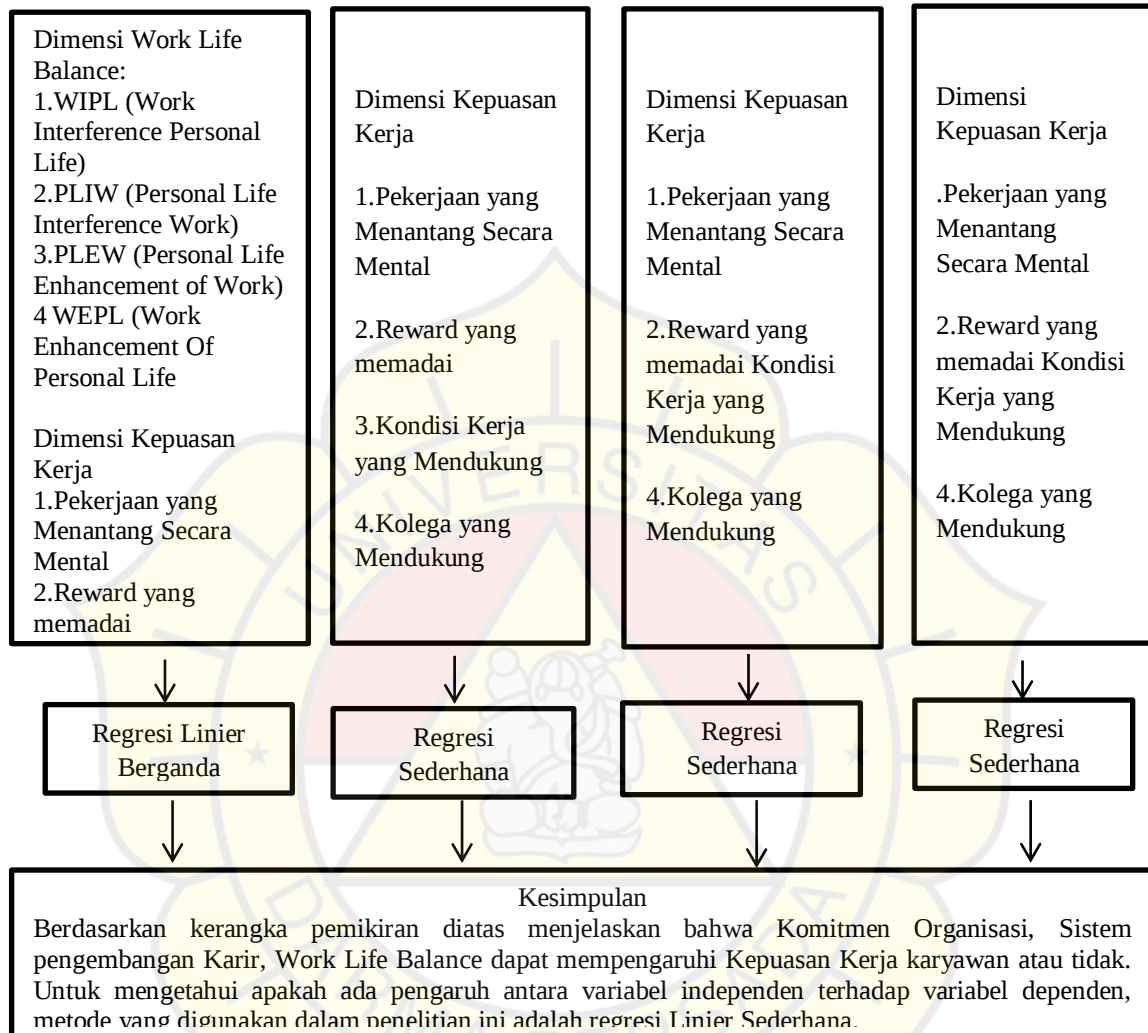
	/2018/Pengaruh Work Life Balance terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Individu Pada Karyawan Perusahaan Asuransi di Jakarta ISSN: 1412-4521	Work Life Balance, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja	linear berganda	<i>ork-life balance</i> berpen garuh signifikan terhadap kepuasan kerja namun <i>work-life balance</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja. Penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.
10	Yulyana Sapitri Dkk/2021/ Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang ISSN : 2301-5268 E-ISSN : 2527-9483	Penempatan karyawan dan pengembangan karir dan kepuasan kerja	Analisis regresi linear berganda dan analisis jalur (Path Analysis).	penempatan karyawan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berupa alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan masalah tertentu yang didasari oleh pendekatan hubungan pengaruh maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh komitmen organisasi, pengembangan karir, dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan Astrido Toyota di Jakarta. Dengan adanya kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan kesimpulan. Maka model kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 2
Kerangka Pemikiran



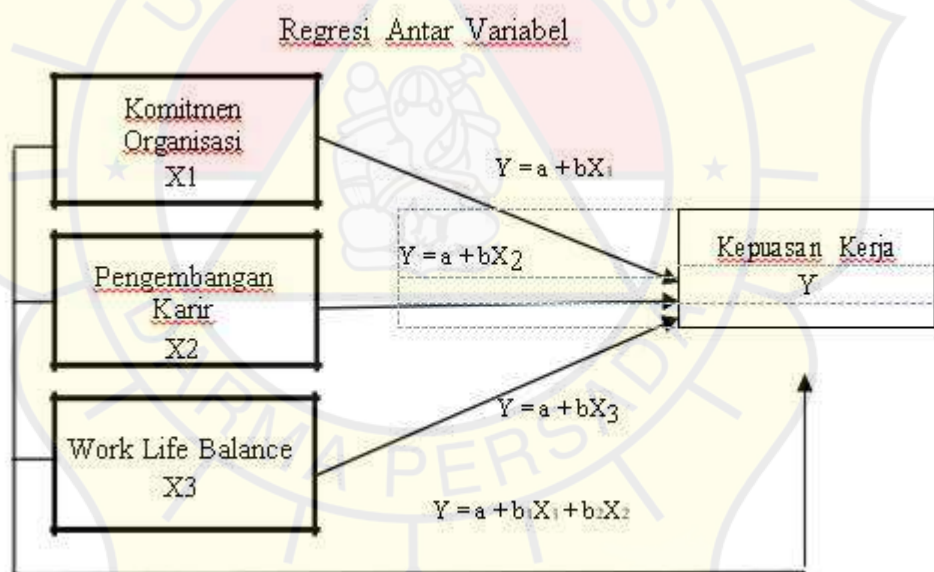


Sumber: Data diolah penulis, tahun 2021

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2010:93) hipotesis adalah pernyataan hubungan antara variabel dengan variabel, yang bersifat sementara atau dugaan, atau yang masih lemah. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban atas masalah yang dirumuskan.

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) dapat diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. dalam penulisan proposal skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Sumber: Data diolah 2021

penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Ho : Komitmen Organisasi (X1), Sistem Pengembangan Karir (X2), dan *Work Life Balance* (X3), tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi (X1), Sistem Pengembangan Karir (X2), dan *Work Life Balance* (X3), terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Apakah Komitmen Organisasi mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan Astrido Toyota?

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi (X1) dengan Kepuasan Kerja (Y).

Apakah Sistem Pengembangan Karir mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan Astrido Toyota?

Ho : Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Sistem Pengembangan Karir (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Apakah work life balance mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Astrido Toyota?

Ho : Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *work life balance* (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *Work Life Balance* (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).