

## **BAB II**

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

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **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 (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, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan juga mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dapat 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 (*organizationchart*). 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

##### 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 putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejmini

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 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 Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Pada dasarnya pemimpin adalah seseorang yang memiliki kekuasaan untuk melakukan kebijakan yang dimiliki untuk diterapkan dalam lingkungan atau organisasi yang dipimpinnya, adapun kekuasaan tersebut digunakan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Kekuasaan pemimpin tersebut juga dapat digunakan untuk melakukan atau memberlakukan kebijakan-kebijakan baru yang dapat diterapkan dalam lingkungan atau organisasi sesuai visi dan misi pemimpin tersebut.

Menurut Tomy (2017:29) bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai karisma (pengaruh) yang besar. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Konsep kepemimpinan kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno

Menurut Michael (2017:27) nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas



pemimpin dalam teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut.

Menurut Tomy (2017:26) teori ini lebih berfokus pada tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok.

Menurut Sobry (2017:15) bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pikirnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah sosok yang mampu serta memiliki kharisma yang tinggi sehingga seorang pemimpin tersebut mempunyai daya tarik dan mampu mempengaruhi anggotanya untuk melakukan tindakan yang benar untuk memberikan motivasi dan kepuasan terhadap organisasi yang dipimpinnya, yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapat kehormatan dari bawahannya yang dapat dipergunakan melakukan kegiatan serta pengarahan pada kelompoknya tanpa adanya protes berlebihan yang mengganggu kegiatan perusahaan dengan konsep manajemen yang dirumuskan sesuai dengan titik pola pikir pemimpin tersebut.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan “Norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat” (Thoha 2017:49), sedangkan pendapat ahli yang lain “Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi” (Hasibuan 2017:170). Berikut adalah jenis-jenis gaya kepemimpinan :

### a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

### b. Gaya kepemimpinan partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar ikut memiliki perusahaan.

### c. Gaya kepemimpinan delegatif

Seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan “Silahkan dikerjakan asal baik”

d. Gaya kepemimpinan situasional

Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat Studi Kepemimpinan pada akhir tahun 1960, hingga tahun 1982. Hersey & Blanchard bekerja sama secara kontinu menyempurnakan kepemimpinan situasional. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang dipengaruhi.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa setiap pemimpin pasti mempunyai gaya kepemimpinan yang dimilikinya sendiri, semua itu tergantung dari pemimpin itu sendiri benar atau tidaknya cara mereka menggunakan gayanya terhadap para bawahannya yang bermacam-macam sikap dan sifat.

### **3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Kepemimpinan tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mengikat dalam penerapan sehari-hari untuk menjaga efektivitas kegiatan. Menurut Sopiah (2018), Ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan yaitu

a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin

Pengembangan dan penerapan yang dilakukan oleh seorang pemimpin didalam perusahaan biasanya didasari oleh preferensi seorang manajer terhadap gaya kepemimpinan yang dianggapnya paling cocok dan paling menyenangkan. Melalui kepribadian masa lalu, pemimpin bisa mendapatkan pengalaman pembelajaran mengenai jenis gaya kepemimpinan tertentu yang dianggapnya paling efektif dan cocok untuk diterapkan dan dapat menghasilkan sesuatu yang lebih baik untuk perusahaan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kepribadian membuat gaya kepemimpinan tersebut menjadi tidak efektif

b. Harapan dan perilaku atasan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer berdasarkan harapan mengenai gaya yang mana yang dianggap paling efektif untuk mempertahankan efektivitas kerja karyawannya. Preferensi gaya kepemimpinan atasan dengan tingkat jabatan yang lebih tinggi juga akan ikut berpengaruh terhadap penentuan orientasi gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang atasan. Maka

atasan dengan tingkat jabatan yang lebih rendah akan menjadikan gaya kepemimpinan atasan yang lebih tinggi sebagai acuan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang akan digunakan.

c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan

Karakteristik seperti sikap dan keterampilan yang dimiliki oleh bawahan berpengaruh langsung pada pemilihan gaya kepemimpinan atasan. Karyawan yang memiliki cukup keterampilan pada umumnya kurang menyukai gaya kepemimpinan yang bersifat memerintah. Harapan karyawan juga ikut menentukan tingkat kecocokan gaya kepemimpinan tertentu di dalam perusahaan. Contohnya, karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi akan cenderung ingin bekerja dengan bebas dan melakukan inovasinya sendiri dengan cara meminimalisir ikut campurnya atasan disetiap pekerjaan yang mereka lakukan. Dari hal tersebut, reaksi bawahan dapat dijadikan sebagai ukuran yang menentukan cocok atau tidaknya gaya kepemimpinan tertentu yang digunakan dalam suatu perusahaan. Reaksi negatif yang ditunjukkan oleh bawahan dapat mendorong seorang pemimpin untuk merubah gaya kepemimpinan yang digunakan.

#### **4. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini, yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2018:13) yang mengungkapkan 4 dimensi

kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I”. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio adalah:

1. *Idealize Influence*

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

3. *Intellectual stimulation*

Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Glinow (2017:27) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai-nilai dan asumsi dalam organisasi yang berpengaruh langsung terhadap orang-orang dalam organisasi untuk melakukan suatu yang benar.

Moorhead (2017:27) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai bersama yang dapat diterima maupun tidak. Nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan sarana simbolik.

Menurut Nimran (2018:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kesepakatan atau landasan bersama yang disepakati dan dianut oleh anggota organisasi yang secara langsung mempengaruhi cara kerja serta perilaku dari para anggota organisasi tersebut sehingga hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh organisasi tersebut tentunya tidak lepas dari budaya yang ada

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Fattah (2017:28) terdapat empat fungsi budaya organisasi yaitu :

### a. *Organizational Identity*

Memberikan identitas organisasi kepada pegawainya. Identitas ini diberikan kepada pegawai dengan mengadakan penghargaan yang mendorong inovasi.

### b. *Facilitate collective commitment*

Memudahkan komitmen kolektif sehingga pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasinya. Pegawai merasa memiliki banyak kesempatan untuk melakukan banyak pekerjaan yang berbeda dan meningkatkan karir serta memuji kehebatan organisasinya.

### c. *social system stability*



Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung serta perubahan dikelola dengan efektif

d. *Shape behavior by helping members make sense of their surrounding*

Membentuk perilaku dengan membantu atasan merasakan keberadaanya. Membantu para pegawai memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjang.

### **3. Komponen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki komponen-komponen yang harus ada di dalamnya. Busro (2018:10) menyatakan ada tiga komponen budaya organisasi yaitu :

a. Artefak yang teramati

Suatu perwujudan yang dapat diamati karyawan seperti simbol/logo organisasi, struktur fisik, bahasa, cerita, ritual dan upacara.

b. Nilai-nilai pendukung keyakinan

Yang terkespos, dan norma-norma yang diyakini serta ditegakan oleh organisasi. Nilai-nilai yang dianut berdasarkan dokumen atau peraturan yang diterbitkan seperti visi, misi, tujuan, tahapan kerja rencana strategis, SOP, rencana bisnis dan berbagai peraturan dan keputusan

c. Asumsi dasar

Ideologi yang diambil untuk menanamkan keyakinan anggota

#### 4. Dimensi Budaya Organisasi

Robbins (2018:19) memberikan dimensi budaya organisasi sebagai berikut :

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Budaya organisasi yang mengedepankan budaya terjadinya inovasi sehingga produk organisasi tidak ketinggalan zaman dan mampu bersaing dengan produk pesaing

b. Perhatian terhadap detail

Menekankan pentingnya detail daripada garis besar. Dengan perhatian yang matang terhadap hal-hal kecil, akan mampu menghasilkan produk dan pelayanan kepada pelanggan secara lebih baik

c. Berorientasi kepada hasil

Menekankan mutu produk dan layanan merupakan orientasi utama yang penting

d. Berorientasi kepada manusia

Mengedepankan peningkatan mutu sumber daya manusia

e. Berorientasi kepada team

Menekankan pada pentingnya kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi

f. Agresivitas

Menekankan pentingnya agresivitas anggota organisasi dalam mencapai cita-cita bersama

g. Stabilitas

Menekankan stabilitas organisasi dalam mengembangkan kuantitas dan kualitas

### **5. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki indikator untuk mengukur kualitas budaya organisasi pada suatu perusahaan. Diungkapkan Graves (2018:23) mencatat sepuluh indikator budaya organisasi, yaitu :

- a. Jaminan diri
- b. Ketegasan dalam bersikap
- c. Kemampuan dalam pengawasan
- d. Kecerdasan emosi
- e. Inisiatif
- f. Kebutuhan akan pencapaian prestasi
- g. Kebutuhan akan aktualisasi diri
- h. Kebutuhan akan jabatan/posisi
- i. Kebutuhan akan penghargaan
- j. Kebutuhan akan rasa aman

## 2.1.4 Pengembangan Karir

### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Fubrin (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 (2018:260) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan.

Sementara itu, menurut Mondy (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 pengembangan karir merupakan aktivitas yang saling berhubungan antara variabel satu sama lain mengenai kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai untuk mencapai jenjang karier yang direncanakan di masa mendatang.

### 2. Dimensi Pengembangan Karir

Busro menyatakan bahwasannya “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 serta 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 23 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 dikalangan karyawan

### **3. Manfaat Pengembangan Karir**

Pengembangan karir akan mempunyai manfaat bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat pengembangan karir 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

#### **4. 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

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perolehan keberhasilan yang dicapai seseorang ataupun suatu kelompok dalam pekerjaan sehari-hari melalui tugas yang dikarjakan ataupun hasil kerja yang diraih. Kepuasan kerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi seorang pemimpin ataupun perusahaan untuk mengetahui tinggi atau rendahnya kepuasan kerja seorang pegawai dalam bekerja.

Karyawan adalah asset bagi suatu perusahaan dikarenakan melalui pegawai maka tujuan tiap perusahaan atau organisasi dapat terwujud.

Mereka menjadi perencana, penggerak, pelaksana hingga pengendalian yang turun dan berperan aktif untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan adalah pelaku utama dalam pergerakan maju atau mundurnya sebuah perusahaan melalui sikap-sikapnya dalam bekerja. Melalui sikap tersebut perusahaan dapat menilai seorang karyawan dalam hal prestasi, dedikasi, kebanggaan, kecintaan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sikap tersebut dapat dilihat serta dinilai melalui kepuasan kerja seorang karyawan yang dapat ditimbulkan melalui pekerjaan, peralatan, lingkungan, kebutuhan, dan lain 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 (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 (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 mencerminkan bagaimana respon karyawan terhadap apa yang mereka dapatkan dari perusahaan, yang disebabkan melalui pekerjaan yang sudah mereka lakukan. Pada intinya kepuasan kerja merupakan tingkatan perasaan senang seseorang terhadap penilaian positif pekerjaan serta lingkungan kerjanya.

## **2. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2018:324) menyatakan Bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### **a. Pekerjaan yang menantang secara mental**

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, 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.

### **3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Menurut Gilmer (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 parkir

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 dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ TahunJudul/	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Lisa Septianingsih			
	/2019/ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Upah Terhadap Kinerja Karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo	Kepemimpinan : a. Hubungan pemimpin dengan bawahan b. Stuktur Kerja c. Posisi Kekuatan  Motivasi : a. Pengaruh Perilaku b. Upaya Kerja c. Persistensi Perilaku  Disiplin Kerja a. Taat terhadap aturan waktu b. Taat terhadap aturan perusahaan c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan d. Taat terhadap peraturan lainnya	Metode Kuantitatif  Analisis regresi linear berganda.	Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan upah mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

		<p>Upah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sistem Pengupahan</li> <li>b. Sistem Upah Menurut Produksi</li> <li>c. Sistem Upah Menurut Senioritas</li> <li>d. Sistem Upah Menurut Kebutuhan</li> </ul> <p>Kinerja Pegawai :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kuantitas Kerja</li> <li>b. Kualitas Kerja</li> <li>c. Pemanfaatan Waktu</li> <li>d. Kerjasama</li> </ul>		
2	<p>Olivia Ping/2018/ Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Restoran Dae Jang Geum)</p>	<p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. Pekerjaan Sendiri</li> <li>c. Rekan Kerja</li> <li>d. Atasan</li> <li>e. Promosi</li> <li>f. Lingkungan Kerja</li> </ul> <p>Budaya Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Loyalitas</li> <li>b. Kohesivitas</li> <li>c. Integritas</li> </ul> <p>Gaya Kepemimpinan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kharisma</li> <li>b. Pengaruh Ideal</li> <li>c. Inspirasi</li> <li>d. <i>Intellectual</i></li> </ul>	<p>Metode Kuantitatif Analisis regresi linear berganda</p>	<p>Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan</p>

		<p><i>Stimulation</i></p> <p>e. Perhatian Individu</p> <p>Kinerja :</p> <p>a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan Waktu d. Efektivitas e. Kemandirian</p>		
3	<p>Manik, S., &amp; megawati, megawati. (2018)/ pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten pelalawan.</p>	<p>Budaya Organisasi:</p> <p>a. Stabilitas b. Orientasi pada manusia c. Orientasi pada hasil</p> <p>Semangat Kerja:</p> <p>a. Kerjasama b. Disiplin c. Gairah Kerja</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif.</p> <p>Teknik analisis data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Sistem Rekrutmen Pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p>
4	<p>Riska Rismayanti/2017/ Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Auto2000 Rancaekek</p>	<p>Pengembangan Karir :</p> <p>a. Motivasi Kebutuhan Manusia</p> <p>Penempatan Karyawan :</p> <p>a. Kompensasi Yang Diterima b. Komunikasi</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Kepemimpinan b. Pelatihan c. Prestasi</p>	<p>Metode : Kuantitatif Alat Analisis : Regresi linear berganda</p>	<p>Kontribusi secara simultan Pengembangan Karir dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja karyawan adalah sebesar 88,5%</p>
5	<p>Sasuwat et al 6 (4). Tahun 2018. Pengaruh Budaya</p>	<p>Budaya Organisasi :</p> <p>a. Pelaksanaan</p>	<p>Metode yang digunakan</p>	<p>Budaya Organisasi berpengaruh</p>

	<p>Organisasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado</p>	<p>Norma  b. Pelaksanaan Nilai-Nilai  c. Kepercayaan dan Filsafat  d. Pelaksanaan Kodeetik  e. Pelaksanaan Seremoni  f. Sejarah Organisasi</p> <p>Stres Kerja :</p> <p>a. Penyebab Fisik  b. Beban Kerja  c. Sifat Pekerjaan  d. Kebebasan  e. Kesulitan</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri  b. Gaji  c. Promosi  d. Pengawasan  e. Rekan Kerja</p> <p>Produktivitas Kerja :</p> <p>a. <i>knowledge</i>  b. <i>skill</i>  c. <i>abilities</i>  d. <i>attitude</i>  e. <i>behaviors</i></p>	<p>dalam penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik analisa data pada penelitian ini adalah analisis jalur.</p>	<p>terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja, Stress Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja</p>
6.	<p>Nurul Auni Lubis/2021/   Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>Kepemimpinan :</p> <p>a. Sifat  b. Kebiasaan  c. Tempramen  d. Watak  e. Kepribadian</p>	<p>Metode :  Kuantitatif  Alat Analisis : Regresi linear berganda</p>	<p>Secara parsial, variabel kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>



	Pada PT Bank Muamalat Indonesia, TBK	<p>Kompensasi :</p> <p>a. Tingkat Pembayaran</p> <p>b. Metode Pembayaran</p> <p>c. Kontrol Pembayaran</p> <p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Cahaya</p> <p>b. Kebisingan</p> <p>c. Suhu Udara</p> <p>d. Ruang Gerak</p> <p>e. Pewarnaan</p> <p>f. Keamanan</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Sifat Pekerjaan Yang Dilakukan</p> <p>b. Pengawasan Dari Atasan</p> <p>c. Gaji Yang Diterima</p> <p>d. Peluang Untuk Promosi</p> <p>e. Hubungan Dengan Sesama Karyawan</p>		sedangkan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Medan.
7.	Muhammad Erdiansyah/2019/ Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bpr	<p>Kompensasi :</p> <p>a. Gaji Pokok</p> <p>b. Tunjangan</p> <p>c. Insentif atau Bonus</p> <p>d. Penghargaan atau Prestasi Kerja</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi linear berganda</p>	Berdasarkan hasil uji pada ketiga variabel, terdapat pengaruh kompensasi dan pengembangan karir secara bersama-sama

	Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru	<p>Pengembangan Karir:</p> <p>a. Kebijakan Organisasi</p> <p>b. Prestasi Kerja</p> <p>c. Latar Belakang Pendidikan</p> <p>d. Pelatihan</p> <p>e. Pengalaman Kerja</p> <p>f. Kesetiaan Pada Organisasi</p> <p>g. Keluwesan Bergaul dan Hubungan Antar Manusia</p>		(simultan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru.
8.	<p>Ni Wayan Wahyuliani dan I Made Adi Suwandana/Jurnal MBE/2019/ Pengaruh Insentif Jasa Pelayanan, Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan di RSUD Sanjiwani Gianyar</p> <p>ISSN – 3934</p> <p>E-ISSN 2723 – 1704</p>	<p>Insentif Jasa Pelayanan:</p> <p>a. Kriteria dalam pemberian insentif</p> <p>b. Jumlah Insentif Yang Diterima</p> <p>Kepemimpinan :</p> <p>a. Gaya Kepemimpinan</p> <p>b. Pressure</p> <p>Semangat Kerja:</p> <p>a. Kerjasama</p> <p>b. Disiplin</p>	<p>Metode Penelitian:</p> <p>Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis:</p> <p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan insentif jasa pelayanan, kepemimpinan, dan beban kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Insentif jasa pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan</p>

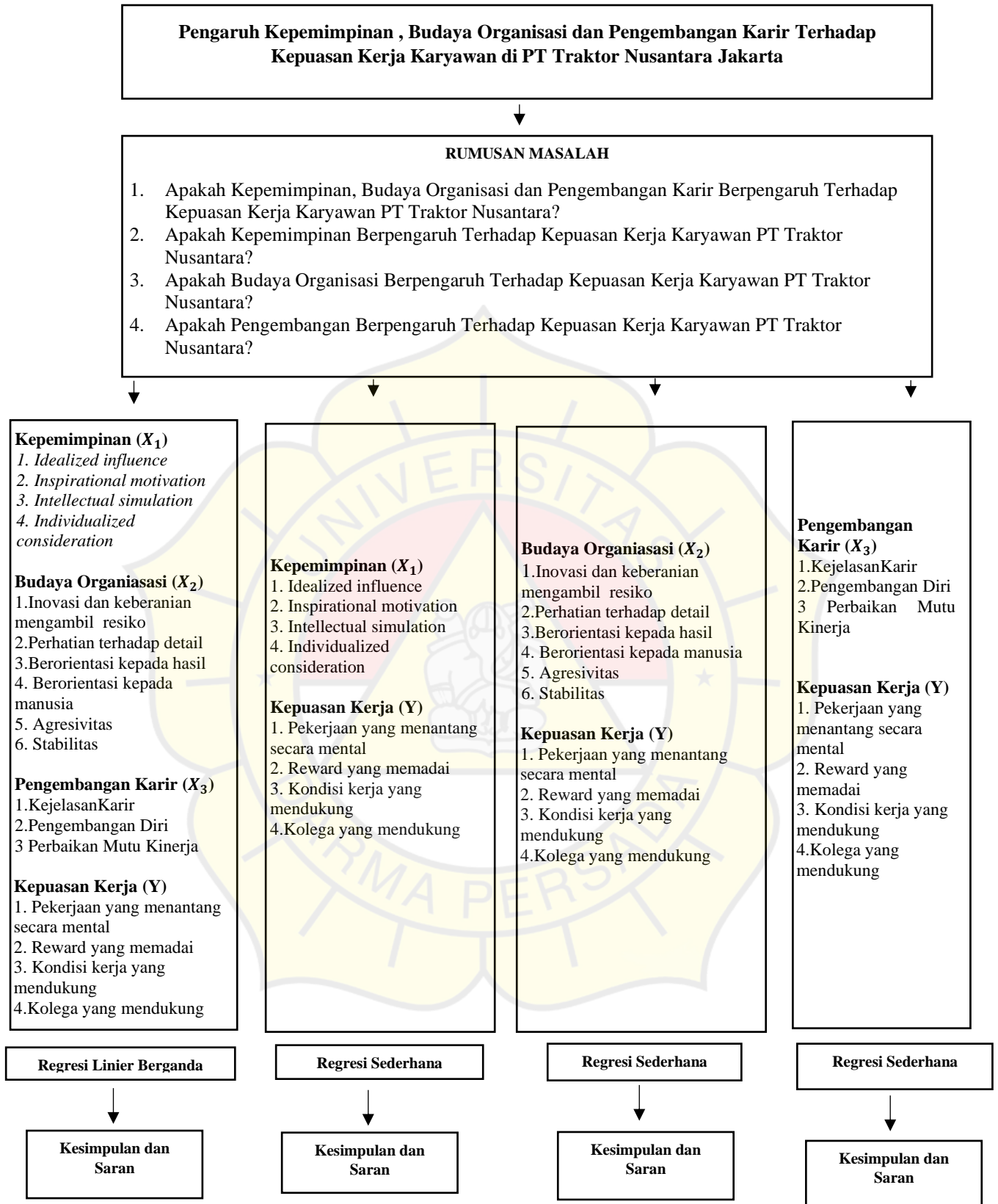
				terhadap semangat kerja karyawan.
9.	Mindari 1 (3). Tahun 2019. Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Motivasi Serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Akademik Kebidanan Pemerintah Kabupaten	<p>Komunikasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bijaksana dan kesopanan</li> <li>b. Penerimaan umpan balik</li> <li>c. Berbagi informasi</li> <li>d. Memberikan informasi tugas</li> </ul> <p>Iklim Organisasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur organisasi</li> <li>b. Standar</li> <li>c. Tanggung jawab</li> <li>d. Penghargaan</li> <li>e. Dukungan</li> <li>f. Komitmen</li> </ul> <p>Motivasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kebutuhan untuk Berprestasi</li> <li>b. Kebutuhan untuk berafiliasi</li> <li>c. Kebutuhan untuk berkuasa Gaya</li> </ul> <p>Kepemimpinan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepemimpinan Otoriter</li> <li>b. Kepemimpinan Delegatif</li> <li>c. Kepemimpinan Partisipatif</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pekerjaan yang menantang secara mental</li> </ul>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode deskriptif kuantitatif. Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda</p>	Iklim Organisasi, gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

		<p>b. Reward yang memadai</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung</p> <p>d. Kolega yang mendukung</p>		
10	<p>Putra dan Adnyani 8 (4). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Ramada Bintang Bali.</p>	<p>Komunikasi :</p> <p>a. Bijaksana dan kesopanan</p> <p>b. Penerimaan umpan balik</p> <p>c. Berbagi informasi</p> <p>d. Memberikan informasi tugas</p> <p>Budaya Organisasi :</p> <p>a. Pelaksanaan Norma</p> <p>b. Pelaksanaan Nilai-Nilai</p> <p>c. Kepercayaan dan Filsafat</p> <p>d. Pelaksanaan Kodeetik</p> <p>e. Pelaksanaan Seremoni</p> <p>f. Sejarah Organisasi</p> <p>Lingkungan Kerja Fisik :</p> <p>a. Suhu Dalam Ruangan</p> <p>b. Kebisingan</p> <p>c. Penerangan</p> <p>d. Pertukaran Udara</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan yang menantang secara mental</p>	<p>Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode asosiatif kuantitatif. Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.</p>

		b. Reward yang memadai c. Kondisi kerja yang mendukung d. Kolega yang mendukung		
--	--	---	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah sebuah alur berpikir yang sistematis untuk 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 kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap prestasi kerja karyawan PT Traktor Nusantara di Jakarta. Dengan adanya kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Maka model kerangka pemikiran ini adalah sebagai berikut



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018 : 93) kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan diantara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Traktor Nusantara?

Ho: Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan PT Traktor Nusantara.

Ha: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) karyawan PT Traktor Nusantara.

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara?

Ho: Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara

Ha: Terdapat pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara?

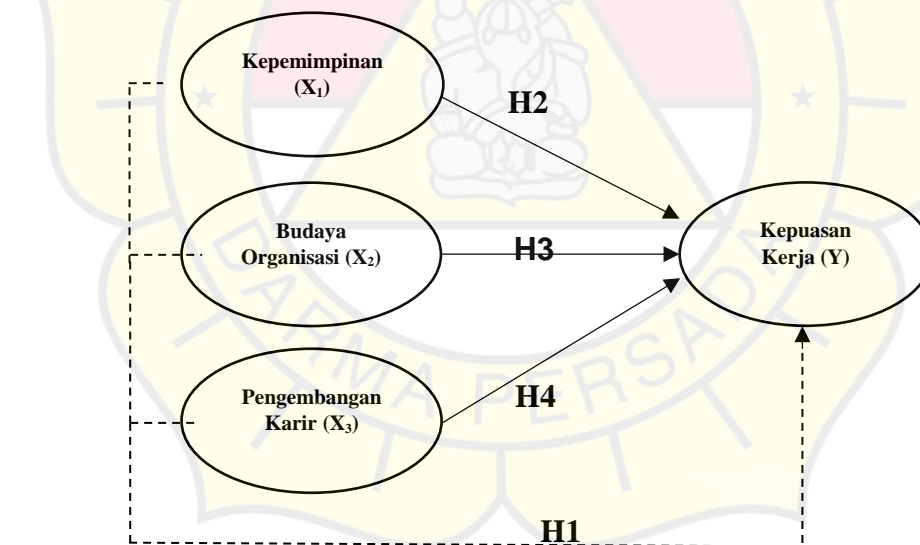
Ho: Tidak ada pengaruh antara budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara

Ha: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara?

Ho: Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara

Ha: Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja karyawan PT Traktor Nusantara



**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

**Sumber: Diolah Penulis tahun 2022**



Pada gambar diatas menjelaskan mengenai antara hubungan variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), pengembangan karir (X3) dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y). Dimana kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) mempengaruhi kepuasan kerja (Y). H1 kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan pengembangan karir (X3) mempengaruhi kepuasan kerja (Y) yang berarti H1 menjelaskan semua variabel independen (X1,X2 dan X3) berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y), H2 menjelaskan variabel independen X1 berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen (Y), H3 menjelaskan variabel independen X2 berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen (Y), dan yang terakhir ada H4 yaitu variabel independent X3 berpengaruh secara parsial terhadap variabel (Y).