

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disingkat sebagai manajemen SDM adalah sebuah rangkaian proses untuk dapat menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam lingkup karyawan, buruh, manajer, dan tenaga kerja yang lainnya supaya mampu menunjang kegiatan perusahaan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya, bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia yaitu departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat HRD (*Human Resource Departement*).

Menurut Sutrisno (2017:6) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Sedangkan menurut Kasmir (2017:6) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia

melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, penelitian, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.

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.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja manusia yang harus diberdayakan secara maksimal, efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

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

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

a. Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c. Pengarahan (*Direncting*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

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

Menurut Hasibuan (2017:14) peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

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 dan efisien.

## 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

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

### **4. 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. Tujuan Kemasyarakatan

Tujuan sosial difokuskan agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan masyarakat terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan dapat meringankan masalah – masalah yang mereka hadapi. Oleh karenanya, berbagai organisasi besar telah mengembangkan tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasi mereka.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang ditentukan. Divisi SDM dibentuk dengan tujuan membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan SDM akan terjadi jika teknologi sudah canggih, tetapi SDM tidak mampu mengelola teknologi tersebut maka SDM yang tersedia akan menjadi pemborosan. Dalam kondisi seperti itu, divisi SDM dapat mempersiapkan karyawan untuk memahami dan dapat mengoperasikan teknologi tersebut.

d. Tujuan Individu

Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap karyawan yang bergabung dalam organisasi. Setiap SDM memasuki organisasi tertentu pasti memiliki tujuan pribadi, yang umumnya adalah memperoleh kompensasi. Oleh karenanya, setiap individu harus rela memenuhi berbagai peraturan yang ditetapkan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

## 2.1.2 Lingkungan Kerja

### 1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Amalia dan Sari (2021:48) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan misalnya kebersihan, suhu udara, keamanan bekerja, penerangan dan lain-lain. Dengan lebih memperhatikan lingkungan kerja dari segi pencahayaan, kebersihan, keamanan, terhindar dari suara bising yang mengganggu, dan memperhatikan adanya komunikasi yang baik antar perawat mampu meningkatkan hasil kerja yang maksimal serta berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat. Sedangkan menurut Anandita *et al* (2021:1246) Lingkungan adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi individu. Kerja adalah aktifitas manusia baik fisik maupun mental yang didasarkan adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan.

Menurut Junaidi (2021:413) Lingkungan kerja merupakan faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi dimana antar lingkungan kerja dengan kinerja terdapat hubungan yang positif, dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu organisasi. Oleh karena itu faktor lingkungan

kerja pada organisasi harus diperhatikan oleh organisasi agar para pegawai dapat bekerja secara optimal, nyaman, aman, dan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja lebih produktif demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu sarana atau keadaan yang dapat untuk mengoptimalkan kualitas kinerja para karyawan yang ada di perusahaan.

## **2. Dimensi Lingkungan Kerja**

Ada beberapa dimensi lingkungan kerja menurut Sari (2018:47) yaitu adalah sebagai berikut :

### **a. Lingkungan Kerja Fisik**

lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar tempat kerja karyawan lebih banyak berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja sehingga dapat memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting, dalam hal ini diperlukan adanya pengaturan maupun penataan faktor-faktor lingkungan kerja fisik dalam menyelenggarakan aktifitas organisasi.

#### b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedangkan lingkungan kerja non fisik itu sendiri adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah pentingnya dengan lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi dengan keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan atau sesama rekan kerja dan hubungan antara karyawan dengan pimpinannya pada suatu perusahaan.

### 3. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Adapun jenis-jenis lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik, yaitu sebagai berikut :

#### a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan fisik yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut :

### 1) Penerangan/ Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapatkan keselamatan dan kelancaran kerja.

### 2) Udara di Tempat Kerja

Di dalam ruangan kerja karyawan dibutuhkan udara yang cukup, dimana dengan adanya pertukaran udara yang cukup, akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut.

### 3) Penerangan Ruangan

Warna dapat berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna.

### 4) Suara Bising

Suara bunyi yang sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja dapat merusak konsentrasi kerja karyawan menyebabkan terjadinya kesalahan dan pekerjaan menjadi tidak optimal.

### 5) Ruang Gerak

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya.

6) Keamanan

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan.

7) Kebersihan

Lingkungan kerja yang bersih akan menciptakan keadaan disekitar menjadi sehat.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja fisik dan non fisik tidak dapat dipisahkan karena keduanya mempengaruhi karyawan secara bersama-sama. Agar bias mengurangi dampak terhadap pengaruh dari lingkungan fisik dan non fisik kepada pekerja, maka langkah yang awal yang harus diperhatikan dan dipelajari adalah manusia itu sendiri, dengan mengenal fisik serta tingkah laku manusia tersebut. Dengan memperhatikan dan menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga akan memberikan hasil kerja yang maksimal dan mampu meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

#### 4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Putra (2020:24) manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila di antaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidaksesuaian lingkungan kerja.

Menurut Ningsih (2020:9) setiap perusahaan tentunya mempunyai cara akan suatu faktor yang mendukung demi keberhasilan dan kemajuan perusahaan. Ada beberapa *factor* yang berkaitan dengan lingkungan organisasi. Berikut ini beberapa faktor/ indikator lingkungan kerja yang diuraikan yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya adalah :

a. Hubungan dengan karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi dari karyawan datang dari rekan-rekan sekerja maupun atasan. Sedangkan untuk hubungan sebagai kelompok, maka seseorang karyawan akan berhubungan dengan banyak orang, baik secara individu maupun

kelompok.

b. Penerangan atau Cahaya

Penerangan yang ada diruangan kerja memengaruhi kemampuan manusia untuk melihat objek secara jelas, cepat tanpa menimbulkan kesalahan. Kebutuhan akan penerangan yang baik, akan semakin diperlukan apabila kita mengerjakan suatu pekerjaan yang memerlukan ketelitian karena penglihatan. Penerangan yang kurang, mengakibatkan mata pekerja menjadi cepat Lelah karena mata akan berusaha untuk dapat melihat, diman lelahnya mata mengakibatkan kelelahan mental; lebih jauh lagi keadaan tersebut bias menimbulkan rusaknya mata.

c. Warna

Warna yang dimaksud disini adalah warna ruang tempat kerja, diamana warna ini selain berpengaruh terhadap kemampuan mata untuk melihat objek, juga warna disekitar tempat kerja berpengaruh secara psikologis bagi para pekerja, karena menurut penyelidika setiap warna itu memberikan pengaruh secara psikologis yang berbeda-beda terhada manusia.

d. Lingkungan Yang Bersih

Dalam kehidupan sehari-hari banyak ungkapan mengenai kebersihan mengenai baik dari agama dan masyarakat, dalam

setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungannya, sebab hal ini memengaruhi kesehatan, maka dengan lingkungan kerja yang bersih akan mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang.

e. Jaminan Keamanan

Faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah tingkat keamanan kantor. Keamanan memiliki dua dimensi yaitu; keamanan barang-barang fisik kantor dan keamanan informasi (dokumen dan arsip) yang apabila hilang akan memengaruhi jalannya aktifitas perusahaan.

f. Sirkulasi Udara

Beberapa faktor kualitas udara yang perlu diperhatikan adalah temperature, kelembapan, fentilasi, serta kebersihan udara. Kontributor utama folusi udara dalam ruangan yang ditemukan pada kebanyakan ruang kantor adalah tingkat kelembapan berlebih, fentilasi yang kurang, serta asap rokok.

g. Kebisingan

Kemajuan ternyata banyak menimbulkan masalah seperti diantaranya yang dikatakan sebagai polusi dimana keadaan ini tidak terjadi dimasa lampau. Salah satu polusi yang cukup menyibukkan adalah kebisingan, yaitu bunyi-bunyian yang tidak

dikehendaki oleh telinga kita.tidak dikehendaki karena dalam jangka panjang bunyi-bunyian tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan dapat menimbulkan kesalahan.

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

#### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Krisdayani dan Kusumayadi (2021:86) pengembangan karir adalah perpindahan yang memperbesar tanggungjawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar. Pengembangan karir menurut Rulianti dan Nurlilah (2021:214) yaitu adalah perpindahan yang memperbesar tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak dan status menjadi lebih besar.

Menurut 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, serta menurut Sinaga dan Wahyanti (2019:185) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang dalam

organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Pengembangan karir bertujuan untuk membantu pencapaian perusahaan, membantu menyadari kemampuan potensi karyawan, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan pada suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kepangkatan dan peningkatan kemampuan seseorang sebagai pelaku yang terlibat dalam kegiatan organisasi tersebut.

## **2. Dimensi Pengembangan Karir**

Pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Menurut Sinambela (2018:291) berpendapat bahwa terdapat tujuh dimensi yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai, yaitu adalah sebagai berikut :

a. Prestasi Kerja Memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

b. Pengenalan Oleh Pihak Lain

Hal yang dimaksud dengan pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

c. Kesetiaan Pada Organisasi

Hal ini merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan kariernya. Sementara itu, sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai yang mengembangkan kariernya.

e. Dukungan Para Bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

f. Kesempatan Untuk Tumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Berhenti Atas Permintaan dan Kemauan Sendiri

Keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

### **3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

a. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Erdiansyah (2019:26) tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Yaitu sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.
- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.

- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.
- 7) Mengurangi *turn over* dan biaya ke karyawan.
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.
- 10) Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang Panjang.

b. Manfaat Pengembangan Karir

Sedangkan menurut Erdiansyah (2019:26) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, adalah sebagai berikut :

- 1) Pengembangan karir memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- 2) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas dikalangan karyawan.
- 3) Dalam diri setiap manusia masih terdapat *reservoir* kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- 4) Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.

- 5) Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

#### **4. Model Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses yang akan dilalui oleh pegawai dengan serangkaian tahapan, di mana masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktivitas dan hubungan yang berbeda. Menurut Sinambela (2018:273) secara garis besar terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karir, yaitu:

##### **a. Model Tradisional**

Setiap tahap karir ditandai dengan tugas perkembangan, aktivitas dan hubungan. Retensi, motivasi dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan memperhatikan tugas-tugas perkembangan pada masing-masing tahapan karir. Ada empat tahap dalam model pengembangan karir tradisional, yaitu :

##### **1) Tahap Eksplorasi**

Pada tahap eksplorasi, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, dan kecenderungan pekerjaan, serta mereka mencari informasi tentang pekerjaan, karier dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga.

## 2) Tahap *Establishment*

Dalam tahap ini, pegawai telah mendapatkan tempatnya dalam organisasi, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan finansial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para pegawai pada tahap ini tertarik dipandang sebagai contributor keberhasilan organisasi.

## 3) Tahap *Maintenance*

Dalam tahap pemeliharaan, individu tertarik memelihara keterampilannya agar tetap *up to date* dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada organisasi. Pegawai pada tahap ini, memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan diharapkan bisnis dilakukan. Pegawai pada tahap ini, bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi pegawai baru.

## 4) Tahap *Disengagement*

Dalam tahap *disengagement*, individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan. Dalam hal ini, individu dapat mengambil peran

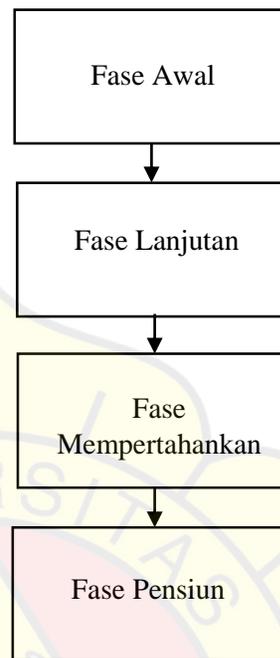
sebagai “sponsor”. Sponsor memberikan pengarahan kepada pegawai lain, mewakili organisasi kepada pelanggan, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan. Pada saat memasuki *disengagement*, pembicaraan bergeser pada pegawai senior yang akan memasuki masa pensiun dan berkonsentrasi sepenuhnya pada aktivitas non pekerjaan seperti olahraga, hobi, berpergian atau relawan.

b. Model Kontemporer

Dalam era globalisasi dewasa ini, kecenderungan demografi, teknologi, perubahan hubungan kerja, pekerjaan berbasis tim dan struktur organisasi baru mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara pandang karier. Pandangan kontemporer tentang pengembangan karier adalah bahwa individu dan organisasi seyogianya fleksibel dan dapat beradaptasi agar tetap sukses dalam lingkungan yang terus-menerus berubah dan tidak menentu.

## 5. Tahapan Pengembangan Karir

Menurut Sinambela (2018:281) menyatakan bahwa ada empat (4) tahapan dalam pengembangan karir, yaitu :



**Gambar 2.1**

***Flow Chart Tahapan Pengembangan Karir***

Sumber : Sinambela (2018:282)

a. Fase Awal

Fase awal atau sering disebut dengan karier awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan. Meskipun organisasi memberikan kesempatan *intership* agar pegawai dapat mencoba pilihan karier yang berbeda, pegawai dapat pula mencoba berbagai pilihan jabatan melalui berbagai pelatihan.

Karier awal tidaklah selalu berjalan dengan mulus, umumnya terdapat sembilan masalah yang akan dihadapi, yaitu :

- 1) Frustrasi atas ketidakpuasan awal disebabkan harapan penghargaan yang diterima tidak sesuai dengan realitasnya.
- 2) Penyelia yang tidak kompeten sehingga tidak dapat memberikan arahan yang baik.
- 3) Insentivitas pada aspek politis organisasi.
- 4) Fasilitas dan kegagalan memantau lingkungan internal dan eksternal
- 5) Pengabaian kriteria yang sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja pegawai yang baru diangkat.
- 6) Ketegangan antara profesional yang lebih berusia muda dengan yang berusia lebih tua, serta manajer yang disebabkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat.
- 7) Ketidakpastian mengenai tipe dan batas loyalitas yang dibutuhkan oleh organisasi.
- 8) Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan ketergantungan
- 9) Dilema etis.

b. Fase Lanjutan

Fase lanjutan, yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

c. Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan, yaitu fase di mana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau. Dalam hal ini individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial.

d. Fase Pensiun

Fase pensiun, yakni individu telah melampaui suatu karier yang diharapkan dan akan berpindah ke karier yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Fase pensiun menurut Sinambela (2018:284) dinamakan karier akhir, yakni suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karier.

## 2.1.4 Beban Kerja

### 1. Pengertian Beban Kerja

Istilah dari beban kerja tidak hanya menyangkut tentang pekerjaan yang dipandang berat, tetapi juga menyangkut pekerjaan

yang ringan. Beban kerja di tempat kerja tidak hanya menyangkut kelebihan pekerjaan (*work overload*) termasuk pula pekerjaan yang sama maupun sebaliknya kekurangan ataupun kelebihan beban kerja (*work underload*). Menurut Hermingsih dan Purwanti (2020:580) menyatakan bahwa beban kerja sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.

Menurut Meilasari *et al* (2020:607) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Jumadi (2019:20) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu lalu menurut Sari (2018:40) mengemukakan bahwa beban kerja adalah beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan hal ini bisa di sebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja adalah segala bentuk pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dengan usaha yang harus dikeluarkan untuk

memenuhi permintaan pekerjaan tersebut yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/ batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

## **2. Dimensi Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:134) mengatakan beban kerja memiliki beberapa dimensi antara lain sebagai berikut :

### **a. Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin - mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin - mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

### **b. Penggunaan waktu kerja**

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan

kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Misalnya, suatu perusahaan alat musik memberikan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 proses perakitan alat musik dalam sehari, sedangkan kemampuan karyawan rata-rata saat itu hanya 20 perakitan alat musik per hari. Pada awalnya tidak masalah bagi karyawan untuk melakukan hal ini. Namun, dalam menyelesaikan pekerjaan ini tentunya akan membutuhkan energi, baik fisik maupun psikis jauh lebih berat dari pada perusahaan alat musik yang memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan fisik rata-rata karyawan pada umumnya.

c. Target yang harus di capai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan *volume* kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2018:145) mengatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain yaitu

sebagai berikut :

a. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi - kondisi fisik di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kenyataan kerja yang meliputi: rancangan ruang kerja yaitu kesesuaian pengaturan susunan kursi, meja dan fasilitas kantor lainnya. Hal ini berpengaruh cukup besar terhadap kenyamanan dan tampilan beban kerja pegawai. Rancangan pekerjaan yaitu peralatan kerja dan prosedur atau metode kerja. Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan dan hasil kerja. Kondisi lingkungan kerja yaitu penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan dalam kerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

b. Faktor Lingkungan Psikis

Lingkungan psikis di tempat kerja dapat berdampak positif maupun negatif. Faktor lingkungan psikis merupakan hal-hal yang menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian. Beberapa kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang meliputi: pekerjaan yang berlebihan ataupun waktu yang terbatas

atau mendesak dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, merupakan yang menekan dan dapat menimbulkan ketegangan. Pekerjaan yang berlebihan belum tentu menimbulkan stres, sehingga pekerja belum tentu pula merasa kurang aman dalam menghadapi pekerjaannya. Sistem pengawasan yang tidak efisien atau buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya. Seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya umpan balik prestasi kerja dan kurang pemberian wewenang sesuai dengan tanggung jawab. Kurang tepatnya pemberian wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan akibat pengawasan yang buruk akan menimbulkan efek pada pemberian wewenang yang tidak sesuai dengan tanggung jawab yang dituntut pekerja. Pekerja yang tanggung jawabnya besar dari wewenang yang diberikan akan mudah mengalami perasaan tidak sesuai karena beban kerja yang tinggi dan akhirnya menimbulkan ketidakpuasan.

#### **4. Dampak dari Beban Kerja**

Menurut Noviani (2021:15) mengatakan beban kerja dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan yaitu adalah sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja Menurun

Beban kerja yang terlalu berat tidak diimbangi dengan kemampuan tenaga kerja, kelebihan beban kerja akan mengakibatkan menurunnya kualitas kerja akibat dari kesalahan fisik dan turunya konsentrasi, pengawasan diri, akurasi kerja tidak sesuai standar.

b. Keluhan pelanggan

Keluhan pelanggan timbul karena hasil kerja yaitu pelayanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan.

c. Kenaikan Tingkat Absensi

Beban kerja yang terlalu banyak bisa juga mengakibatkan pegawai terlalu lelah atau sakit. Hal ini berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi karena tingkat absensi terlalu tinggi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 2.1.5 Kepuasan Kerja

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bukan hanya tentang seberapa baik kinerja karyawan dalam bekerja atau seberapa baik karyawan bekerja melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang

mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir dan lain-lain.

Menurut Aprillina dan Razak (2021:14) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, 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 Hermingsih dan Purwanti (2020:576) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan yang paling positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Sedangkan menurut 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. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, diuraikan yaitu 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 moderat-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 terlampaui 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 kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

### 3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

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.

#### 4. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu :

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah

untuk mendapatkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa :

1) “*Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job*”. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja).

Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.

2) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.

3) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*. (*Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input – outcome* dirinya dengan perbandingan *input – outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

1) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang

dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

2) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

3) Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada

kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

## 5. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:310) terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu :

### a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Dalam hal ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini terkait dengan Teori Maslow, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia pada dasarnya dapat diklasifikasikan secara berjenjang dalam lima tingkatan.

### b. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila kenyataan lebih kecil dari yang diharapkan tentu saja akan mengakibatkan ketidakpuasan. Sebaliknya, yang terjadi maka akan menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

### c. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Dalam hal ini, pencapaian nilai menunjukkan bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan

nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

d. Keadilan (*Equity*)

Keadilan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal yang persepsional. Setidaknya tercermin bahwa yang berkontribusi lebih besar adalah wajar memperoleh nilai yang lebih besar pula.

e. Komponen Genetik (*Dispositional/Genetik Components*)

Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan sekerja, dan lain-lain) maupun eksternal.

Dari kelima faktor tersebut sebenarnya dapat dikelompokkan menjadi dua faktor saja, yaitu (a) faktor kerja (gaji yang bagus,

aktivitas pekerjaan yang bervariasi) ; (b) perbedaan individu (harga diri) dan faktor tidak terkait dengan pekerjaan (kepuasan keluarga).

## 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 Penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Nona Aprillina dan Ismail Razak/2021/Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kreasicipita Aksesdasisindo Jakarta  Jurnal Ekonomi dan Industri Vol : 22 Nomor : 3 Tahun : 2021	Komunikasi : a. Vertikal b. Horizontal  Lingkungan Kerja : a. Lingkungan fisik b. Lingkungan non fisik  Beban Kerja : a. Kondisi pekerjaan b. Penggunaan waktu kerja c. Target kerja yang harus dicapai  Kepuasan Kerja : a. Pekerjaan yang menantang secara mental	Metode Penelitian : Kuantitatif  Alat Analisa : Regresi Linier Berganda	Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Sumber : Data diolah peneliti, 2022

		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Penghargaan yang memadai</li> <li>c. Kondisi kerja yang mendukung</li> <li>d. Kolega yang mendukung</li> </ul>		
2.	<p>Kania Puji Arum dan Aminuddin Irfani/2021/Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja</p> <p>Jurnal Prosiding Manajemen Vol : 7 Nomor : 2 Tahun : 2021</p>	<p>Beban Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Beban waktu</li> <li>b. Beban usaha Mental</li> <li>c. Beban tekanan psikologis</li> </ul> <p>Pengembangan Karir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perencanaan karir</li> <li>b. Manajemen karir</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>b. Gaji</li> <li>c. Promosi</li> <li>d. Supervisi</li> <li>e. Rekan kerja</li> <li>f. Lingkungan kerja</li> </ul>	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Beban Kerja dan Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja</p>
3.	<p>Elvi dan Syaifullah/2020/Pengaruh Kompensasi Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Proyeksindo Utama</p> <p>Jurnal Manajemen, Akutansi, Ekonomi dan Bisnis Vol : 1</p>	<p>Kompensasi Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. Tunjangan tidak tetap</li> <li>c. Tunjangan professional</li> <li>d. Intensif</li> <li>e. Dana Pensiun</li> <li>f. Kesehatan</li> <li>g. Liburan</li> </ul>	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kompensasi Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja</p>

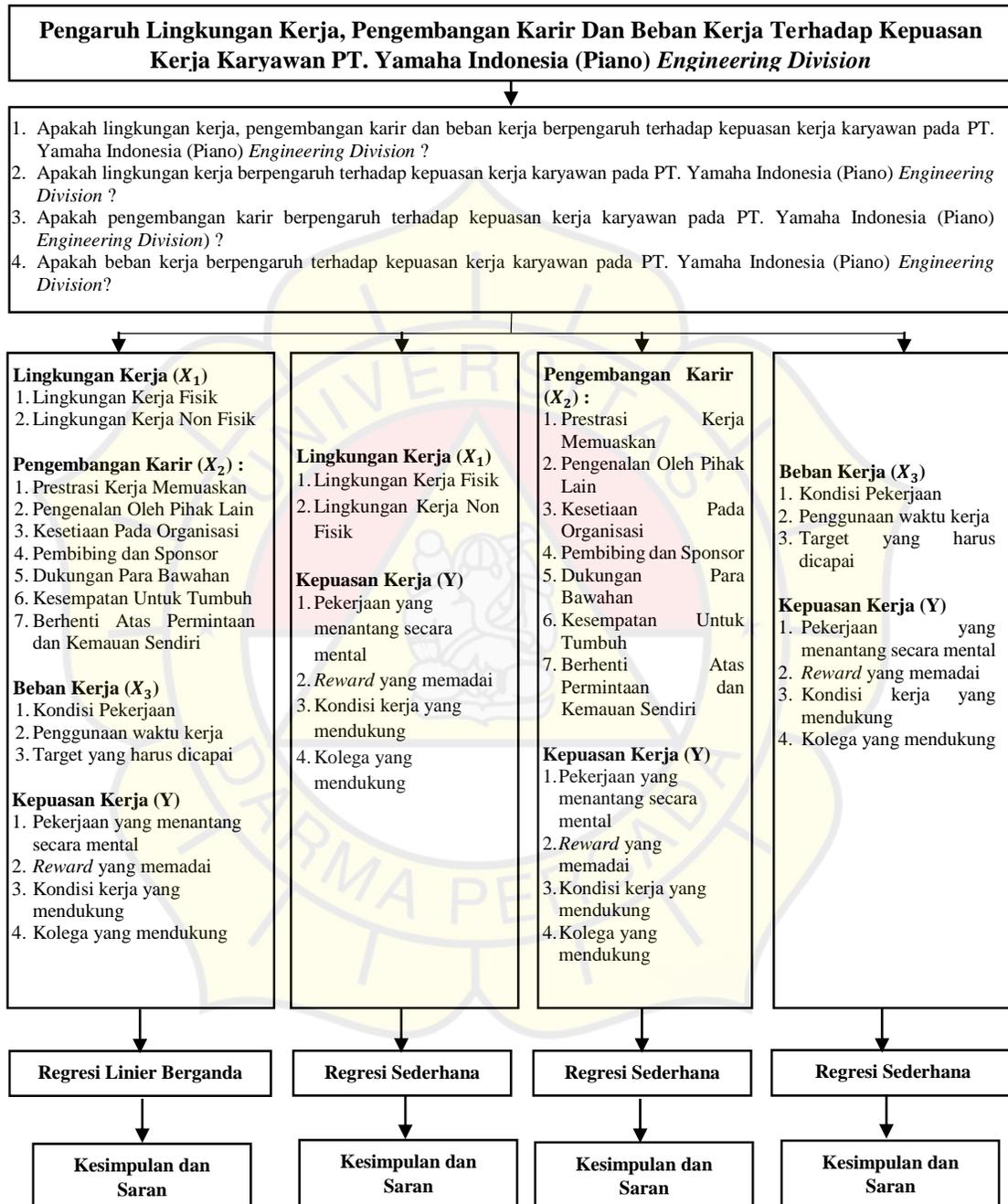
	Nomor : 1 Tahun : 2020	<p>Beban Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Beban waktu</li> <li>b. Beban usaha mental</li> <li>c. Beban psikologis</li> </ul> <p>Lingkungan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lingkungan kerja fisik</li> <li>b. Lingkungan kerja non fisik</li> </ul> <p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>c. Promosi</li> <li>d. Rekan kerja</li> <li>e. Kondisi kerja</li> </ul>		
4.	<p>Agung Aditya Saputra/2022/Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Teknomedia Vol : 7 Nomor : 1 Tahun : 2022</p>	<p>Kompensasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gaji</li> <li>b. Upah</li> <li>c. Insentif</li> <li>d. Tunjangan</li> <li>e. Fasilitas sarana dan prasarana</li> </ul> <p>Beban Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kondisi pekerjaan</li> <li>b. Penggunaan waktu kerja</li> <li>c. Target yang harus dicapai</li> </ul> <p>Lingkungan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penerangan</li> <li>b. Temperatur</li> <li>c. Kelembapan</li> </ul>	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : <i>Partial Least Squer</i> (PLS) atau SEM</p>	<p>Kompensasi berpengaruh <i>negatif</i> dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p> <p>Beban Kerja berpengaruh <i>negative</i> dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p> <p>lingkungan Kerja berpengaruh</p>

		<p>d. Sirkulasi udara</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan</p> <p>b. Upah</p> <p>c. Promosi</p> <p>d. Pengawas</p> <p>e. rekan kerja</p>		<p>positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.</p>
5.	<p>Yoan Wahyudi <i>et al/2020/Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Binjai</i></p> <p>Jurnal Prointegrita Vol : 4 Nomor : 3 Tahun : 2020</p>	<p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Lingkungan kerja fisik</p> <p>b. Lingkungan kerja non fisik</p> <p>Pengembangan Karir :</p> <p>a. Perencanaan karir</p> <p>b. Manajemen karir</p> <p>Promosi Jabatan :</p> <p>a. Kejujuran</p> <p>b. Disiplin</p> <p>c. Prestasi kerja</p> <p>d. Kerja sama</p> <p>e. Kecakapan</p> <p>f. Loyalitas</p> <p>g. Kepemimpinan</p> <p>h. Komunikatif</p> <p>i. Pendidikan</p> <p>Kepuasan Kerja:</p> <p>a. Pekerjaan itu sendiri</p> <p>b. Gaji</p> <p>c. Promosi</p> <p>d. Supervisi</p> <p>e. Rekan kerja</p> <p>f. Lingkungan kerja</p>	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja</p>

6.	<p>Ririn Novita dan Merta Kusuma/2020/Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Koperasi Nusantara Cabang</p> <p>Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis Vol : 1 Nomor : 2 Tahun : 2020</p>	<p>Beban Kerja :</p> <p>a. Beban waktu b. Beban usaha mental c. Beban psikologis</p> <p>Lingkungan Kerja :</p> <p>a. Lingkungan fisik b. Lingkungan non fisik</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan b. Upah c. Promosi d. Pengawas e. Rekan kerja</p>	<p>Metode Penelitian : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Beban Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Koperasi Nusantara Cabang Bengkulu dan Curup.</p>
----	--	---	--	---

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karir dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division* maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.1 sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

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 lingkungan kerja, pengembangan karir dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division* ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara lingkungan kerja (X1), pengembangan karir (X2) dan beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

Ha: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X1), pengembangan karir (X2) dan , beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division* ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara lingkungan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

Ha: Terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division* ?

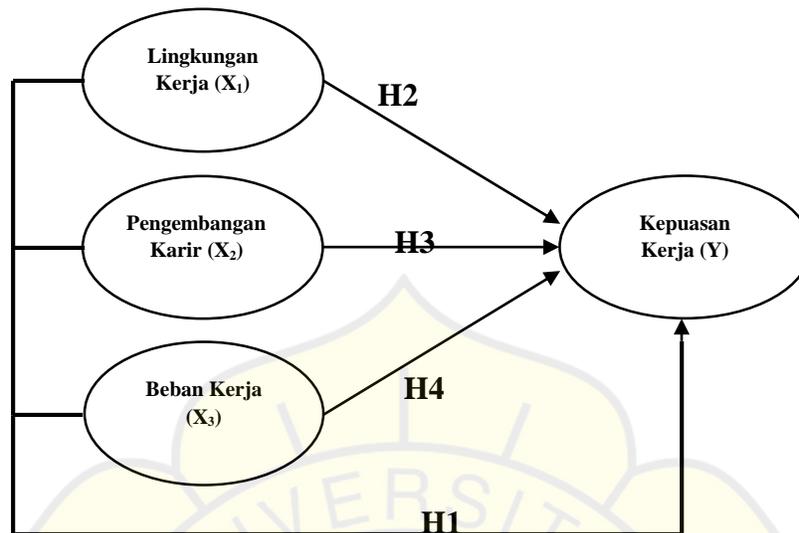
Ho: Tidak ada pengaruh antara pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

Ha: Terdapat pengaruh antara pengembangan karir (X2) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

4. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division* ?

Ho: Tidak ada pengaruh antara beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.

Ha: Terdapat pengaruh antara beban kerja (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) pada PT. Yamaha Indonesia (Piano) *Engineering Division*.



**Gambar 2.3**

**Paradigma Penelitian**

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai antara hubungan variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni lingkungan kerja ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ) dan satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja ( $Y$ ). Terlihat antara hubungan variabel lingkungan kerja ( $X_1$ ), pengembangan karir ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) secara parsial menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + bX$ . Sedangkan secara simultan menggunakan rumus persamaan regresi  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$ .