

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2019:12), ia mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia dalam suatu instansi, yang dilakukan melalui fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, serta pemberian kompensasi untuk melaksanakan fungsi analisis penilaian kinerja yang ada.

Kemudian Hasibuan (2019:10) Menguraikan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mewujudkan tujuan instansi, pegawai, dan masyarakat. Sedangkan Prasadja Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau metode pengelolaan hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara optimal sehingga tujuan bersama instansi, pegawai dan masyarakat maksimal.

Berdasarkan teori-teori di atas dapat dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk menangani berbagai permasalahan yang ada pada suatu perusahaan khususnya pegawai atau tenaga kerjanya, serta suatu sistem perencanaan dan pengembangan bagi suatu instansi atau organisasi untuk menentukan bakat pegawainya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia didalam suatu organisasi atau perusahaan sangat penting, karena hal tersebut harus mengatur bagaimana hubungan serta peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

- a. Fungsi perencanaan (*Planning*), merupakan fungsi yang menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia baik dalam waktu berjangka yang berkaitan dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada didalamnya.
- b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*), pengorganisasian adalah dimana suatu kegiatan untuk mengatur para pegawai yang ada dalam perusahaan dengan menentukan bagian kerja, hubungan kerja sert koordinasi struktur perusahaan.
- c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*), adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar dapat bekerjasama dengan baik dan bekerja

efektif serta efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

- d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*), adalah kegiatan mengawasi seluruh pegawai agar mematuhi aturan perusahaan dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Terlebih lagi ada kecacatan atau kelalaian, diadakan langkah perbaikan dan disempurnakan.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Budiharjo (2019:6) terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah supaya perusahaan dapat bertanggung jawab dan memiliki etika yang baik terhadap semua yang berada disekitar dengan cara mengurangi dampak negative yang sudah ditimbulkan dari perusahaan.

- b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah untuk menjaga partisipasi pada sebuah divisi sumber daya manusia ditingkatan yang tepat dengan tujuan perusahaan.

- c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah dimana mencakup pemeliharaan partisipasi divisi sumber daya manusia sepadan dengan

tuntutan perusahaan, yang tujuannya untuk menjaga kelancaran operasional dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah dimana pada setiap individu memiliki pencapaian yang inginkan memperoleh hasil yang memuaskan dalam kegiatannya pada sebuah perusahaan

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2021:14) fungsi yang berkaitan dengan meningkatkan respons yang diberikan. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

- a. Mengatur jumlah, kualitas, dan penempatan pekerja efisien sesuai dengan kepentingan kerja berlandaskan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Memutuskan rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai berlandaskan prinsip *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Mengatur program kesejahteraan, perluasan, pemasaran dan pemberhentian.
- d. Mengantisipasi penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Mengestimasi keberimbangan perekonomian secara umum dan evolusi perusahaan secara khusus.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui penting menentukan bagi terwujudnya tujuan, walaupun berjalan rumit tetapi kalau dikerjakan dengan kesungguhan yang besar maka akan

5. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Larastati (2018:15) Mengemukakan bahwa dalam mengelola dan mengatur tenaga kerja terdapat beberapa pendekatan dalam suatu Perusahaan yaitu:

a. Pendekatan Paternalis

Manajer berperan sebagai ayah bagi pegawai, bawahan diperlakukan dengan baik dan diberi fasilitas. Pendekatan ini menimbulkan permasalahan yaitu pegawai menjadi manja, malas dan produktivitas kerja menurun (keuntungan perusahaan menurun).

b. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pegawai dipandang sebagai manusia yang mempunyai harkat dan martabat serta kepentingan hidup yang harus diperhatikan agar dapat hidup layak makmur.

c. Pendekatan Manajerial

Organisasi sangat tergantung pada manajer. Kehidupan kerja dan prestasi pegawai sangat bergantung pada atasan langsungnya.

d. Pendekatan Sistem Sosial

Suatu organisasi berhasil jika terdapat sistem sosial yang terintegrasi dan harmonis (sistem *internal* dan *eksternal*). Sistem *internal* melibatkan karyawan dan atasan. Sistem eksternal melibatkan serikat pekerja, pemerintah dan masyarakat.

e. Pendekatan Proaktif

Manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kontribusinya terhadap pegawai, manajer dan organisasi, melalui antisipasi permasalahan yang akan timbul. Jika tidak diantisipasi, permasalahan akan semakin sulit diselesaikan

2.1.2 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah sebuah penyampaian atau penerimaan suatu pesan dari satu orang ke orang lain, baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung, dan secara tertulis, lisan maupun dengan bahasa nonverbal. Komunikasi terjadi karena adanya kesamaan antara orang yang menyampaikan pesan terhadap orang yang menerima pesan. Menurut Mangkunegara (2018:110) mengatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses pengiriman sebuah informasi-informasi ataupun ide dari satu orang ke orang lain dengan harapan orang yang menerimanya dapat memahaminya sesuai dengan apa yang dimaksud. Menurut Busro (2018:207) komunikasi diartikan adanya dialog yang terjadi dalam menyampaikan suatu pesan antar komunikan dan komunikator, entah

secara *eksplisit* ataupun *implisit*, dengan memakai atau tanpa memakai media. Menurut Fahraini (2022:25) komunikasi adalah suatu proses untuk saling memahami dan berkomunikasi antara satu sama lain, yang mana orang bertukar ide, perasaan, informasi serta menciptakan banyak arti.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi merupakan dimana sebuah alur dalam menyampaikan sebuah pesan dari pengirim sampai ke penerima untuk mencapai harapan yang dituju.

2. Dimensi dan Indikator Komunikasi

Menurut Sutrisno (2017:45) dalam proses penyampaian pesan taupun pertukaran suatu informasi ini mempunyai berbagai dimensi yaitu:

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan suatu proses pertukaran pengertian yang menggunakan kata-kata komunikasi verbal yang merupakan cara yang umum untuk menyampaikan pesan bisnis kepada orang lain. Komunikasi verbal sangatlah penting dalam suatu perusahaan dan merupakan kunci sukses perusahaan tersebut, karena tanpa komunikasi ini aktivitas tidak dapat berfungsi dengan baik. Ada beberapa indikatornya komunikasi verbal sebagai berikut:

- 1) Bertegur sapa dengan rekan kerja.
- 2) Menyampaikan gagasan dalam melakukan program kerja.

b. Komunikasi Non-verbal

Merupakan cara untuk menyampaikan pesan tanpa menggunakan kata-kata seperti ekspresi wajah, gerakan tangan, gerakan tubuh, dan sebagainya. Aspek komunikasi nonverbal sangat mempengaruhi cara orang berbicara satu sama lain, baik dalam suatu organisasi maupun lingkungan sosialnya. Ada beberapa indikatornya Komunikasi non-verbal sebagai Berikut:

- 1) Menyampaikan informasi secara tidak langsung dan menggunakan media.
- 2) Menggunakan anggota tubuh untuk memperkuat penyampain pesan.

c. Komunikasi Satu Arah

Komunikasi satu arah merupakan komunikasi yang berlangsung pada satu pihak saja. Pada komunikasi seperti ini, maka yang dikenakan adalah arus pesan. Pada komunikasi satu arah pesan hanya mengalir dari pengirim pesan, jenis komunikasi ini tampak terlihat tidak adil untuk semua pihak yang terlibat dalam prosesnya.

Ada beberapa Indikator komunikasi satu arah sebagai berikut:

- 1) Atasan memberikan arahan kepada bawahannya.
- 2) Rekan kerja atau pimpinan menginformasikan peraturan kerja dengan jelas.

d. Komunikasi Dua Arah

Komunikasi dua arah berbeda dari komunikasi satu arah, di mana kedua pihak berpartisipasi secara aktif dan memberikan respons terhadap pesan yang dikirimkan satu sama lain. Dalam komunikasi dua arah, kedua pihak berpartisipasi secara aktif dan memberikan respons terhadap pesan yang dikirimkan satu sama lain. Secara garis besar, komunikasi dua arah dianggap sebagai bentuk komunikasi yang ideal karena memungkinkan kedua belah pihak memberikan respons. Ada beberapa indikatornya Komunikasi sebagai berikut:

- 1) Adanya respon atau timbal balik pesan.
- 2) Hasil kerja pegawai sesuai dengan target perusahaan.

3. Unsur-Unsur Komunikasi

Menurut Silviani (2020:40) komunikasi diartikan proses terjadinya sebuah pertukaran pesan dua arah atau timbal balik. Dengan demikian, unsur dasar komunikasi ada 5 yaitu:

a. Pengirim pesan

Pengiriman pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari si pengirim pesan. Oleh sebab itu, sebelum pengirim mengirimkan pesan, si pengirim harus membuat dulu pesan yang akan dikirimkannya.

b. Pesan

Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio dan sebagainya. Pesan yang nonverbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi wajah, dan nada suara.

c. Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dan si pengirim dengan si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar. Akan tetapi alat dengan apa cahaya atau suara itu berpindah mungkin berbeda-beda. Kita dapat menggunakan bermacam-macam alat untuk menyampaikan pesan seperti buku, radio, film, televisi, surat kabar tetapi saluran pokoknya adalah gelombang suara dan cahaya.

d. Penerima pesan

Penerima pesan adalah orang yang bertanggung untuk menerima dan memahami apa isi pesan yang dikirim.

e. Balikan

Balikan adalah tanggapan atau respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada orang yang mengirimkannya. Dengan memberikan tanggapan ini kepada orang yang

mengirimkan, pengirim akan dapat mengetahui apakah arti pesan yang dimaksud oleh orang yang mengirimkannya ditafsirkan dengan cara seperti yang dimaksudkan oleh orang yang menerimanya.

2.1.3 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Sinambela (2019:260), pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk merencanakan karir para pegawainya, yang disebut dengan manajemen karir, meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan karir.

Kemudian Jurdi (2018:247) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

Sedangkan Mathis (2018:271) menyatakan karir adalah rangkaian jabatan yang berkaitan dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya, mulai dari staf, pemimpin tingkat terbawah, pemimpin menengah hingga pemimpin puncak.

Berdasarkan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan pegawainya dengan kualifikasi

dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan Perusahaan sudah memiliki pegawai dengan kualifikasi tertentu.

2. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:161) mengemukakan bahwa pengembangan karir terdapat 3 dimensi yaitu:

a. Kejelasan Karir

Kejelasan karir adalah kemajuan seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan yang diperolehnya selama ia bekerja atau perkembangan kemajuan seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan selama masa aktif dalam masa kerjanya. Ada beberapa Indikator kejelasan karir sebagai berikut:

- 1) Kenaikan pangkat secara jelas.
- 2) Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala pimpinan.

b. Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas diri pegawai, baik di bidang pribadi ataupun professional yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan keterampilan dan pengetahuan individu agar dapat mencapai tujuan hidup yang lebih baik. Ada beberapa indikatornya pengembangan karir sebagai berikut:

- 1) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan pengembangan diri.

- 2) Kesempatan melanjutkan pendidikan.
- 3) Kesempatan mengikuti seminar/diskusi/lokakarya.

c. Perbaikan Mutu Kinerja

Perbaikan mutu kinerja adalah proses atau langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, efisiensi, dan hasil kerja seseorang atau tim yang bertujuan untuk mengatasi masalah atau kelemahan dalam kinerja yang dapat menghambat pencapaian tujuan instansi atau individu. Ada beberapa indikator perbaikan mutu kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan disiplin diri
- 2) Kesetiaan.
- 3) Meningkatkan standar kinerja pegawai

3. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:271) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan aktivitas organisasi dalam membantu pegawai dalam:

- 1) Menganalisis kemampuan dan minatnya, sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Mengembangkan diri dalam upaya meningkatkan kemampuan yang perlu diselaraskan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi profit dan non-profit tempat anda bekerja.

- 3) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengisi posisi-posisi penting dalam struktur organisasi.

4. Faktor Pengembangan Karir

Menurut Donni (2018:163) mengemukakan bahwa karir seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Prestasi Kerja dan Produktivitas

Pegawai yang mempunyai prestasi kerja dan produktivitas tertinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah jika dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai kinerja dan produktivitas relatif rendah.

- 2) Pengalaman

Pegawai yang berpengalaman tentunya akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan berguna bagi organisasi.

- 3) Kompetensi dan Profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki pegawai sangat mempengaruhi jalur karir pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi guna mengembangkan organisasi menuju persaingan yang lebih tinggi sehingga organisasi akan menyediakan posisi yang sesuai bagi para pegawai tersebut.

- 4) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkan mereka dalam mengembangkan organisasi.

5) Pencapaian

Pegawai yang mempunyai prestasi mengesankan tentunya akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih strategis karena telah membuktikan dirinya sebagai individu dengan kinerja unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan yang sepadan dengan prestasi tersebut.

6) Pemimpin

Pemimpin sangat mempengaruhi karir pegawai karena pemimpin inilah yang akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir pegawai cepat maju, pegawai perlu menjaga kedekatan dan hubungan baik dengan pimpinan.

7) Teman kerja

Rekan kerja tentu sangat mempengaruhi jalur karir seorang pegawai. Pegawai yang mempunyai rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga target yang telah ditetapkan organisasi akan tercapai secara maksimal.

8) Karyawan di Posisi Bawah

Pegawai yang menduduki jabatan lebih rendah sangat mempengaruhi perkembangan karir atasannya. Jika mereka mampu bekerja dengan baik dan mampu mencapai target yang telah

ditentukan, pasti akan mendorong atasannya untuk maju ke jenjang karir yang lebih tinggi.

9) Jaringan Kerja

Jaringan kerja di dalam organisasi maupun di luar organisasi akan memudahkan pegawai dalam mencapai jenjang karir tertentu.

10) Takdir

Keberuntungan juga menjadi faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Banyak pegawai yang bernasib baik untuk mencapai karir cemerlang.

5. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Jurdi (2018:249) mengemukakan bahwa manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan Kemampuan Pegawai

Dengan mengembangkan karir melalui pendidikan dan pelatihan, maka pegawai akan semakin meningkatkan kemampuan intelektual dan keterampilannya sehingga dapat berguna untuk instansi itu sendiri.

2) Meningkatkan Pasokan Pegawai Terampil

Jumlah pegawai yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya akan bertambah sehingga memudahkan pimpinan untuk menempatkannya pada pekerjaan yang lebih sesuai. Dengan cara ini,

pasokan pegawai yang cakap akan meningkat dan jelas akan menguntungkan organisasi

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:302) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah tingkatan efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dalam situasi pekerjaan, kepuasan kerja sendiri berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Menurut Robbins (2017:170) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Prasetyowati (2018:26) kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan sesuatu hal yang penting yang dimiliki oleh setiap individu di dalam bekerja. Setiap individu juga memiliki karakteristik yang berbeda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai yang memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga mencerminkan seseorang terhadap pekerjaan.

2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:324) mengatakan bahwa ada tiga dimensi dari kepuasan kerja, yaitu.

a. Pekerjaan Yang Menantang Secara Mental

Pegawai sangat cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk 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 akan membuat frustrasi dan akan merasa gagal. Dibawah kondisi menantang, sebagian dari pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Ada beberapa indikatornya sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 2) Pengawasan seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan bekerja.
- 3) Menawarkan berbagai tugas.
- 4) Memiliki sistem penilaian prestasi kerja.

b. *Reward* Yang Memadai

Kecenderungan dari setiap pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan serta kebijakan dari promosi yang diyakini adil, tidak

mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja merasa bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja itu mencari uang, sebab itu promosi menjadi alternatif lain dari kepuasan kerja. Ada beberapa indikatornya sebagai berikut:

- 1) Gaji yang memadai.
- 2) Upah, yaitu jumlah pegawai yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- 3) Memperoleh penghargaan karena mendapat prestasi

c. Kondisi Kerja Yang Mendukung

Perhatian dari pekerja terhadap lingkungan kerja, baik dari segi kenyamanan maupun fasilitas yang kemungkinan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja akan cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Pegawai biasanya cenderung bekerja di lokasi yang dekat dari rumah, menggunakan fasilitas modern, serta peralatan kerja yang mencukupi. Ada beberapa indikatornya sebagai berikut:

- 1) Lingkungan kerja yang nyaman.

- 2) Cahaya ruangan kerja membantu pegawai memberi rasa tenang dan aman.
- 3) Peralatan untuk bekerja sudah mencukupi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

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

a. Kesempatan Untuk Maju

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

b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut dengan penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawainya sendiri. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai atau pegawai saat bekerja.

c. Gaji

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

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

d. Pengawasan

Supervisi yang sangat buruk dapat mengakibatkan absensi dan *turn over*.

e. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

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

f. Kondisi Kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

g. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang susah digambarkan namun dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puasnya dalam bekerja.

h. Fasilitas

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

4. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2017:210) tanggapan dari pegawai maupun pegawai atas ketidakpuasan kerja adalah.

a. Keluar

Mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk posisi baru atau mengundurkan diri.

b. Suara

Secara aktif serta konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan kebaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.

c. Kesetiaan

Secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi yang membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritikan dari eksternal dan mempercayai organisasi manajemennya untuk melakukan hal yang benar.

d. Pengabaian

Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi yang memburuk, termasuk dengan absensi atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah

2.1.5 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2021:111) motivasi memberikan daya dorong untuk merangsang seseorang untuk semangat bekerja, sehingga menyatu dalam segala upaya untuk bekerja yang ada dalam diri manusia dan dapat dikembangkan oleh diri sendiri atau berbagai eksternal yang pada dasarnya berkisar imbalan yang mempengaruhi hasil kinerja untuk mencapai tujuan. Busro (2018:51) menjelaskan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan adanya intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Amirudin (2019:33) motivasi kerja merupakan faktor yang menyebabkan suatu individu berbuat seperti apa yang dibuat. Sedangkan menurut Iskandar (2018:25) motivasi kerja sendiri merupakan kondisi dimana yang berpengaruh untuk membangkitkan semangat kerja pegawai dalam bekerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang dapat membangkitkan kemauan serta semangat kerja pegawai untuk

memulai pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

2. Teori–Teori Motivasi

Teori motivasi menurut Busro (2018:56) mengatakan terdapat 6 teori, yaitu:

a. Teori Hirarki

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, definisi dari teori ini menjelaskan bahwa kebutuhan merupakan kesenjangan yang ada dalam diri dengan kenyataan. Sehingga dapat membuat seseorang terdorong untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam teori ini kebutuhan sendiri dibagi menjadi lima, yaitu:

1) Kebutuhan Fisik

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian, serta tempat tinggal.

2) Kebutuhan Keselamatan dan Rasa Aman

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang bersifat motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi secara minimal. Kebutuhan ini meliputi ancaman, pertentangan dan lainnya.

3) Kebutuhan Sosial

Merupakan kebutuhan setelah kedua kebutuhan sebelumnya yang meliputi persahabatan, pergaulan, dan berinteraksi dengan orang lain.

4) Kebutuhan Akan Ego

Yaitu kebutuhan akan status, penghargaan, dihormati dan dihargai orang lain.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Tinggi dalam hirarki kebutuhan yang meliputi manfaat kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

b. Teori Berprestasi

Teori ini menjelaskan bahwa produktivitas ditentukan dari mental yang ada pada dirinya. Mental merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang agar dapat mendorong seseorang agar dapat mencapai prestasinya. Pada teori ini terdapat tiga kebutuhan yang paling menonjol yaitu.

- 1) Kebutuhan tentang berprestasi, maksudnya adalah dorongan untuk mengungguli diri untuk menjadi sukses.
- 2) Kebutuhan akan menguasai sesuatu yang sesuai dengan keinginan untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain agar dirinya dihargai dan tidak dipandang rendah.

- 3) Kebutuhan memperluas pergaulan, yaitu dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain dan mempunyai semangat untuk bekerjasama dengan tim kerja.

c. Teori Erg Clapton Aldefer

Teori ini adalah teori pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan. Dalam teori ini menjelaskan bahwa jika kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi maka seseorang mungkin akan kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan rendah. Ada tiga aspek yang dikemukakan dalam teori hirarki kebutuhan yaitu.

- 1) Ekstensi, merupakan kebutuhan yang dipuaskan oleh factor-faktor seperti makanan, udara, imbalan dan kondisi kerja.
- 2) Hubungan, adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial melalui interpersonal yang berarti.
- 3) Pertumbuhan, merupakan kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hafizah (2019:6) menyebut bahwa beberapa dimensi dan indikator dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi

Kebutuhan untuk berprestasi mencapai sukses, yang di di ukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Ada beberapa indikatornya sebagai berikut:

- 1) Menyelesaikan target yang sudah ditetapkan oleh Perusahaan dengan baik.
- 2) Merasa bersalah jika pekerjaan yang sudah ditetapkan tidak sesuai dengan yang diharapkan.
- 3) Mempunyai tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

b. Kebutuhan memperluas Pergaulan

Kesempatan untuk memperluas pergaulan baik dalam lingkungan instansi maupun yang berhubungan dengan pekerjaan, sehingga nantinya diharapkan akan adanya dorongan untuk berinteraksi dengan atasan dan rekan kerja. Ada beberapa indikatornya sebagai berikut:

- 1) Komunikasi terjalin erat antara atasan dengan pegawai dan pegawai dengan pegawai.
- 2) Pimpinan ditempat saya bekerja senantiasa mengarahkan untuk memperluas pergaulan dengan persahabatan.

c. Kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan

Daya penggerak yang memotivasikan semangat kerja seseorang. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengerakan semua kemmpuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ada beberapa indikatornya sebagai berikut:

- 1) Menerapkan pola bahwa tiap individu mampu untuk menjadi pemimpin.
- 2) Mampu menjadi teladan dalam menguasai suatu pekerjaan.

4. Tujuan Motivasi

Adapun menurut untuk pemberian motivasi kerja terhadap pegawai:

- a. Menurut Ardian dalam Sunyanto (2019:198) sebagai berikut:
- b. Mendorong gairah dan semangat seseorang untuk bekerja.
- c. Meningkatkan produktivitas atau kerja karyawan. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- d. Memicu kreativitas karyawan di tempat kerja.
- e. Meningkatkan tunjangan karyawan.
- f. Meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja dengan apa yang dilakukannya.
- g. Membangun suasana dan hubungan yang baik dengan lingkungan kerja.
- h. Meningkatkan disiplin karyawan di tempat kerja.

- i. Meningkatkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasa teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil adalah:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Oktavianto Wahyu/ 2022 Pengaruh kompensasi, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada pegawai barbershop Jurnal ilmu manajemen, Vol 10, No.2 2022	Kompensasi (X1) a. Upah dan gaji b. Imbalan c. Tunjangan dan insentif Pengembangan karir (X1) a. Promosi b. Pelatihan c. Mutasi Kepuasan Kerja (Y) a. Pekerjaanitu sendiri b. Gaji c. Promosi d. Supervise Rekan Kerja Kondisi kerja Motivasi Kerja (Z) a. Kebutuhan akan prestasi b. Kebutuhan akan afiliasi c. Kebutuhan akan kekuasaan	Metode: Kuantitatif Alat: Analisis SEM-PLS (<i>Structural Equation modelling-partial least square</i>)	a. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja b. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja c. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja d. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Erina Rulianti/ 2023/ Pengaruh Lingkungan Kerja dan	Lingkungan Kerja (X2) a. Lingkungan Kerja fisik b. Lingkungan kerja Non fisik Pengembangan Karier (X2)	Metode: Kuantitatif Alat:	a. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui motivasi kerja sebagai variable intervening Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1, Januari 2023 E-ISSN: 2599-3410 P-ISSN: 2614-3259	a. Perencanaan karier b. Manajemen karier Kepuasan Kerja (Y) a. Pekerjaannya sendiri b. Gaji c. Promosi d. Supervisi e. Rekan kerja f. Lingkungan kerja Motivasi Kerja (z) a. Kebutuhan akan kekuasaan b. Kebutuhan akan afiliasi	Analisis jalur (path analisis)	kepuasan kerja karyawan. b. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja c. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3.	Ni Kadek Sari Jayanti Dhani/2023/ Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada (Studi kasus pada PT. Busana kreasi dikabupaten badung). E-Jurnal Manajemen, Vol. 12, No. 6, 2023:602-626 ISSN: 2302-8912	Budaya Organisasi (X1) a. Inisitif individu b. Tanggung Jawab c. Integritas Lingkungan Kerja (X2) a. Lingkungan kerja fisik b. Lingkungan kerja non fisik Kepuasan kerja (Y) a. Kepemimpinan b. Kompetensias pekerjaanyang dihadapi c. Kebijakan manajemen Motivasi Kerja (Z) a. Dorongan untuk mandiri b. Dorongan memperoleh penghargaan c. Dorongan mencapai target kerja	Metode: Kuantitatif Alat: Analisis SEM-PLS (<i>Structural Equation modelling-partial least square</i>)	a. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. c. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Sellianna Kristini Simanjuntak/2023/ Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening Pada	Lingkungan Kerja (X1) a. Suhu ruangan b. Kebisingan c. Alat tulis d. Komputer Pengembangan Karier (X2) a. Perencanaan Karier b. Manajemen karier Kepuasan Kerja (Y) a. Kesempatan Promosi b. Kepuasan terhadap pekerjaan	Metode: kuantitatif Alat: Analisis SEM-PLS (<i>Structural Equation modelling-partial least square</i>)	a. Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pegawai. b. Pengembangan Karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap

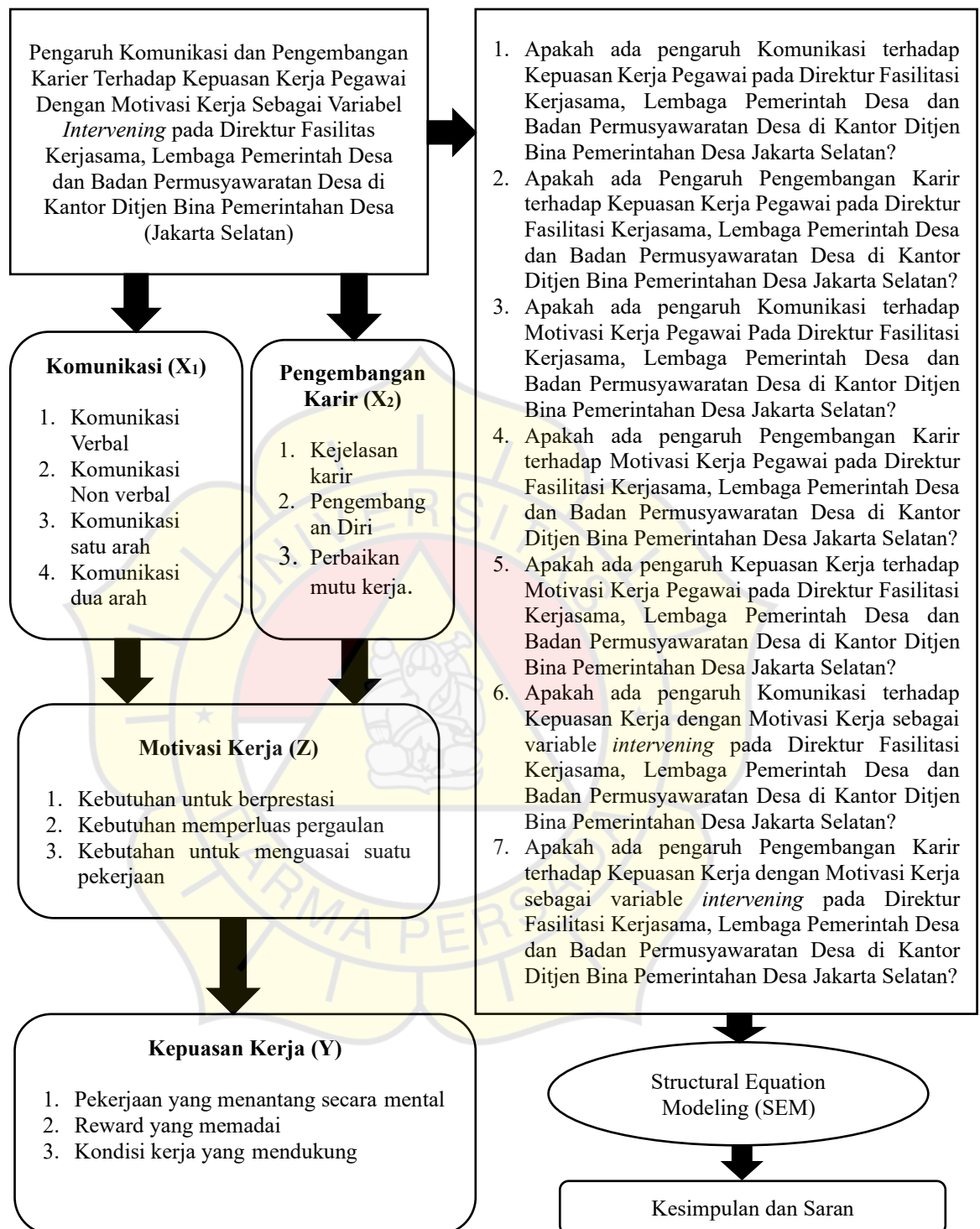
No.	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	PT. Cipta Rimba Djaja Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce Vol.2, No.1 Maret 2023 e-ISSN: 2962-0821; p-ISSN: 2964-5298, Hal 92-111	c. Kepuasan terhadap imbalan Motivasi Kerja (Z) a. Dorongan untuk mandiri b. Dorongan untuk memperoleh penghargaan c. Dorongan Mencapai target		Kepuasan kerja Pegawai. c. Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir secara bersama-sama berpengaruh Terhadap Kepuasan Pegawai.
5.	Putri Iga Fatikhatun Nisa/2023/ Pengaruh, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening Negeri Sipil (Studi Empiris pada Kantor Pertanahan Kota Semarang) Jurnal Manajemen dan Sains, 8(1), 2023: 235-240 Program Magister Manajemen Universitas Batanghari ISSN 2541-6243 (Online), ISSN 2541-688X (Print), DOI 10.33087/jmas.v8i1.967	Komunikasi (X1) a. Komunikasi Verbal b. Komunikasi Nonverbal c. Komunikasi satu arah d. Komunikasi dua arah Kompensasi (X2) a. Gaji dan upah b. Bayaran insentif c. Bayaran Upah Kepuasan Kerja (Y) a. Tanggung jawab itu sendiri b. Kesamaan tanggung jawab c. Kompensasi d. Penghargaan Motivasi Kerja (Z) a. Kebuthan akan kekuasaan b. Kebutuhan akan afiliasi	Metode: Kuantitatif Alat: Analisis SEM-PLS (Structural Equation modelling-partial least square)	a. motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. b. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.
6.	Eva sulistiana, Abd.Kodir Djaelani/2023 Pengaruh komunikasi lingkungan kerja	Komunikasi (X1) a. Pemahaman b. Kesenangan c. Pengaruh pada sikap d. Hubungan yang makin baik e. Tindakan	Metode: Kuantitatif Alat:	a. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

No.	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
	terhadap kepuasan kerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada pegawai dinas koperasi usaha mikro dan perdagangan di kota batu) Jurnal mriset manajemen No:2 Vol:12 Tahun 2023	Lingkungan Kerja (X2) a. Pencahayaan b. Sirkulasi udara c. Getaran mekanis d. Rasa aman Kepuasan Kerja (Y) a. Pekerjaan itu sendiri b. Promosi c. Kondisi Kerja d. Gaji Motivasi Kerja (Z) a. Kerja keras b. Orientasi orientasi masa depan c. Tingkat cita-cita yang tinggi d. Usaha untuk maju e. Ketekunan	Analisis SEM-PLS (Structural Equation modelling-partial least square)	b. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. c. Komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Sumber: Disusun oleh penulis, 2024

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Nurdin (2019:125) kerangka pemikiran ini menggambarkan suatu alur proses yang penulis lakukan pada saat membuat suatu penelitian, yang mana dari pada alur proses didalam penyusunan penelitian dengan efektif. Yang dimulai dengan adanya judul, lalu terdapat rumusan masalah yang kemudian terdapat teori-teori yang nantinya dianalisis serta dapat untuk menyusun perumusan:



Sumber: Disusun oleh penulis, 2024

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

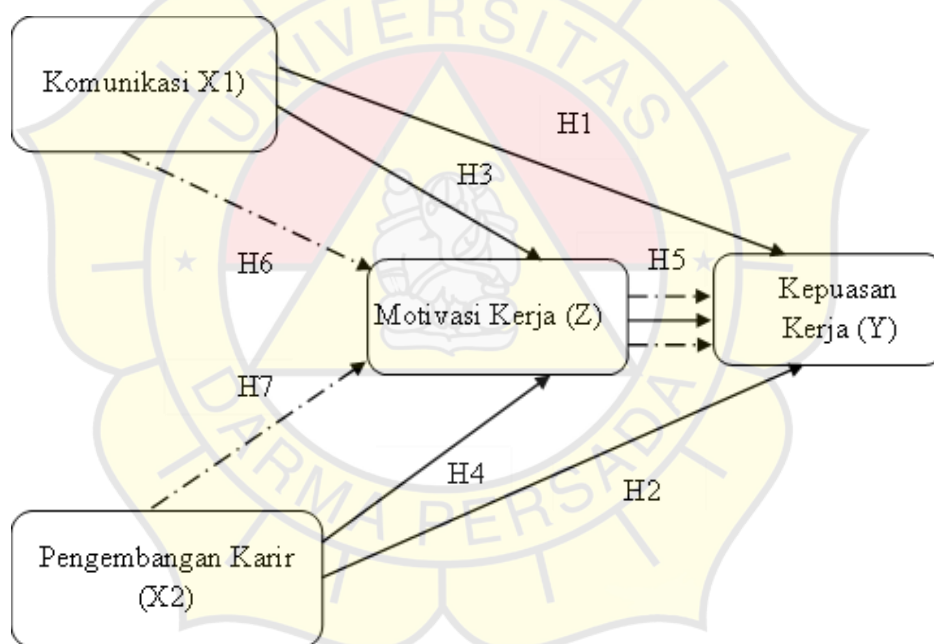
2.4 Hipotesis Penelitian

Menuurut Sugiyono (2021:99) hipotesis ialah sebuah dugaan sementara dari rumusan permasalahan dalam penelitian yang mana sudah diungkapkan dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun rumusan masalah hipotesis yang dikembangkan dalam penulisan ini adalah:

1. Diduga Komunikasi (X_1) memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).
2. Diduga Pengembangan Karir (X_1) memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y).
3. Diduga Komunikasi (X_1) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening.
4. Diduga Pengembangan Karir (X_2) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening.
5. Diduga Kepuasan Kerja (Y) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening.
6. Diduga Komunikasi (X_1) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.
7. Diduga Pengembangan Karir (X_2) memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

2.5 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2019:42) berpendapat bahwa pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan hal diatas, maka penulis dapat membuat paradigma penelitian seperti gambar berikut:



Sumber: Disusun oleh penulis, 2024

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Keterangan:

- > = Hubungan Tidak Langsung (H6 dan H7)
- > = Hubungan Langsung (H1, H2, H3, H4, H5)

Pada gambar ini menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat 2 variabel independen yaitu Komunikasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2), Kemudian ada satu variabel dependen Kepuasan Kerja (Y), dan Motivasi Kerja (Z) sebagai mediasi. Dimana Komunikasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) secara parsial atau individu. Berikutnya Komunikasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) dengan Motivasi Kerja (Z) sebagai *intervening*.

