

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu tentang pengembangan karir, stress kerja dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja:

Penelitian yang dilakukan oleh Bahri & Nisa (2017) dalam **Jurnal Ilmiah Manajemen & Busnis Vol. 18 No.1 2017, Hal.9-15, ISSN: 1693-7619 (print) ISSN: 2580-4170 (online), DOI: 10.30596/jimb.v18i1.1395** dengan judul “*Effect of Career Development and Work Motivation On Employee Job Satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi, wawancara dan daftar pertanyaan (*kuesioner*). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, uji hipotesis (uji t dan F) dan determinasi. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al., (2015) dalam **Jurnal American Journal of Business and Management Vol.4, No.4, 2015, Hal.162-171, ISSN: 2167-9606 (Print) ISSN: 2167-9614 (Online), DOI: 10.11634/216796061504714** dengan judul “*Impact of Organizational Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, yaitu keadilan *distributive*, *prosedural* dan *interactional* terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini populasi yang diambil yaitu 70 eksekutif di perusahaan farmasi tertentu di Bangladesh. Pengukuran data dilakukan dengan menyebar kuesioner dan diolah dengan menggunakan SPSS 16, dan dengan uji regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adanya pengaruh positif signifikan keadilan distributif dan keadilan

interaksional terhadap kepuasan kerja, sebaliknya keadilan prosedural tidak menemukan hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sasuwe et al., (2018) dalam **Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2408-2417 ISSN: 2303-1174** dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Job Stress on Job Satisfaction and Employee Productivity of PT. Air Manado*”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, stress kerja terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri sipil kantor Otoritas Bandara Udara Wilayah VIII Manado yang berjumlah 257 orang, dan sampel penelitian ini sebanyak 75 responden, Teknik pengambilan sampel diperoleh dengan menggunakan rumus *slovin* dan perhitungan yang digunakan adalah *random sampling*. Penelitian ini mendapat hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. Pengaruh stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Paramita *et al.*, (2017) dalam **Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol.8, No.1, 2017, ISSN: 2301-8313 DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.008.1.03** dengan judul “*The Impact of Career Development and Workload Toward Employee Job Satisfaction At PT. Askrindo Jakarta*”. Tujuan penelitian ini adalah menentukan deskripsi beban kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja di PT. Askrindo. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di PT. Askrindo. Untuk menguji secara empiris pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja di PT. Askrindo. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karir dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja di PT. Askrindo. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode survei yaitu menyebar kuesioner dan diolah dengan SPSS. Analisis yang digunakan menggunakan analisis deskriptif dan explanatory. Hasil

dari penelitian ini adalah ada hubungan positif yang signifikan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja, dan adanya pengaruh negatif yang signifikan antara beban kerja dan kepuasan kerja. pengembangan karir dan beban kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wasposito *et al.*, (2017) dalam **Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol.8, No.1, 2017, e-ISSN: 2301-8313, DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.008.1.04** dengan judul *“The Influence Of Compensation, Motivation, and Career Development On Employees Job Satisfaction At PT. Nikko Cahaya Electric”*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui deskripsi kompensasi, motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nikko Cahaya Electric. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nikko Cahaya Electric. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nikko Cahaya Electric. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nikko Cahaya Electric. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi kompensasi, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nikko Cahaya Electric. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Nikko Cahaya Electric dengan metode penelitian ini yaitu survei dengan kuesioner dan data diolah dengan SPSS 20, penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan bersifat kuantitatif. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 60 karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu ada hubungan positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja, ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja, ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, motivasi dan pengembangan karir secara bersamaan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan di Cina oleh Zhongming *et al.*, (2015) dalam **Personality and Individual Differences 76 (2015) Hal. 147-157, ISSN: 0191-8869, DOI: 10.1016/j.paid.2014.12.004** dengan judul *“Organizational Justice and Job Insecurity as Mediators of the Effect of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: A study from China”*. Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi

bagaimana perbedaan individu dalam kecerdasan emosional mempengaruhi kepuasan kerja, dan terutama berfokus pada konfirmasi peran mediator keadilan organisasi dan ketidakamanan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan IT skala besar di Cina sebanyak 420 staf. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, keadilan organisasi, ketidakamanan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi satu sama lain.

Penelitian yang dilakukan di Pakistan oleh Akram *et al.*, (2016) dalam *European Jurnal of Business and Management Vol.8, No.16 2016, ISSN: 2222-1905 (Paper), ISSN: 2222-2839 (Online) DOI: 10.1108/LM-01-2014-0003* dengan judul “*Impact of Organization Justice on Job Satisfaction of Banking Employess*”. Tujuan penelitian ini untuk memeriksa hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Sampel penelitian adalah bank-bank yang diprivatisasi (ABL, UBL, SCB, Kasahf, Alfalah). Metode penelitian ini kuantitatif dengan menyebarkan 100 kuesioner kepada karyawan perbankan yang darinya diterima 53 kuesioner dengan tingkat respons 53%. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja, dan ada pengaruh negatif dan signifikan keadilan prosedural antara kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Muala (2017) dalam *Journal of Managemen and Sustainability Vol.7 No.4 2017, ISSN: 1925-4725 E-ISSN: 1925-4733, DOI: 10.5539/jms.v7n4p150* dengan judul “*Job Stress in Journalism: Interaction Between Organisational Support and Job Demands-Resources Model*”. Penelitian ini dilakukan di negara Yordania dan bertujuan untuk menganalisa dampak tuntutan pekerjaan dan sumber daya kerja pada stress kerja di kalangan jurnalis di Yordania. Survei penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket dan penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan dukungan organisasi memoderasi hubungan antara signifikansi tugas dan stress kerja.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan sebagai fungsi dari batasan sistem atau subsistem yang dimana bertujuan untuk memberikan sebuah prestasi (memperlihatkan perilaku) sesuai dengan ketentuan atau yang ditetapkan oleh sebuah organisasi. Ada dua tujuan diadakannya program pengembangan, yang pertama untuk menutupi gap antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program pengembangan tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 2014: 103). Meskipun program pengembangan ini memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut lagi pengembangan membantu menghindari diri dari keusangan dan bisa melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Pengembangan (*development*) yaitu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian (Handoko, 2014: 104).

Pengembangan menurut Sikula (1976) adalah proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir, sehingga tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang bagi karyawan yang membantu karyawan untuk bertanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang, pengembangan juga tidak hanya penting bagi individu (karyawan) namun pengembangan juga penting bagi organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi suatu negara.

Hasibuan dalam Paramita *et al.*, (2017) mendefinisikan bahwa pengembangan karir sebagai “suatu usaha yang dibentuk untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatannya melalui pendidikan dan pelatihan”. Pendidikan meningkatkan kemampuan cara berpikir karyawan atau teoritis, konseptual seorang karyawan, dan moral karyawan, sedangkan pelatihannya bertujuan untuk mengembangkan keterampilan teknis yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya.

Menurut Sunyoto dalam Sompie *et al.*, (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir fokus pada peningkatan kemampuan mental individu yang terjadi seiring penambahan usia pegawai dan kemampuan mental seorang karyawan atau pegawai telah berlangsung selama individu itu menjadi pekerja pada sebuah organisasi yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2017: 77) mengemukakan bahwa “*career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise, achieve and the employee achieve maximum self-development*”. Berdasarkan Andrew J. Fubrin diatas bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Marwansyah (2012: 224) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik.

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2014: 123). Teknik-teknik dalam pengembangan karir menurut Handoko (2014: 110) ada dua kategori pokok program dalam pelatihan pengembangan manajemen, anatar lain:

a. Metode Praktis (*on the job training*).

Metode pelatihan ini yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan yang baru dengan supervisi langsung seorang pelatih berpengalaman. Biasanya teknik ini digunakan dalam praktek rotasi jabatan, latihan instruksi pekerjaan, magang (*apprenticeships*), *coaching*, penugasan sementara.

- b. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Dalam metode kedua ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan meminta menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Diantara metode pelatihan ini yang paling umum digunakan adalah metode studi kasus, *role playing*, *business games*, *vestibule training*, latihan laboratorium (*laboratory training*), program-program pengembangan eksekutif. Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pengembangan, ada beberapa “*trade off*”. Berarti tidak ada teknik yang selalu paling baik dalam hal ini, metode terbaik tergantung pada sejumlah mana suatu teknik memenuhi. Menurut Handoko (2014: 110) faktor-faktor yang harus dipenuhi sebagai berikut: Efektifitas biaya, isi program yang dikehendaki, kelayakan fasilitas-fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta, preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih, prinsip-prinsip belajar. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017: 57) metode pengembangan karir sebagai berikut: metode pelatihan, *understudies*, *job rotasi* dan kemajuan berencana, *coaching-counseling*.

#### **2.2.1.1. Indikator-indikator Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2014: 123) pengembangan karir (*Career Development*) adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Indikator-indikator pengembangan karir menurut Handoko (2014: 131) yaitu

1. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja setiap individu.

2. Exposur

Exposur menentukan kemajuan karir. Exposur berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya. Tanpa exposur karyawan berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karir.

### 3. Permintaan berhenti atau *resign*

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karir ditempat lain lebih baik, permintaan *resign* mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karir. Banyak karyawan maupun manajer berpindah-pindah perusahaan sebagai strategi karir mereka.

### 4. Kesetiaan organisasi

Dalam banyak organisasi orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan kepada organisasi. Kesetiaan organisasi rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana muda atau baru dan para professional. Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

### 5. Mentor dan sponsor

Seorang mentor adalah orang atau individu yang menawarkan bimbingan karir informal. Karyawan taua mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karir. Bila seorang mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir seperti latihan, promosi, maka dia menjadi sponsor. Sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembanga karir bagi orang-orang lain. Sponsor karyawan adalah atasannya langsung.

### 6. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuan seperti program latihan, kursus atau penambahan gelar maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna bagi departemen personalia atau perusahaan dalam pengembangan karir sumber daya manusia internal maupun bagi pebcapaian rencana karir karyawan.

#### **2.2.2. Pengertian Stress Kerja**

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang (Handoko, 2014: 200). Jadi stress merupakan suatu kondisi psikologis yang tidak menyenangkan, terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Jika stress terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, dimana akan berkembang berbagai macam gejala stress pada diri para karyawan yang dapat mengganggu pelaksanaan



kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun non fisik (mental). Hasilnya seorang karyawan akan mudah marah dan *agresif*, tidak dapat *relaks* atau menunjukkan sikap tidak *kooperatif*. Disamping itu juga bahkan mereka bisa terkena penyakit fisik seperti tekanan darah tinggi, masalah pencernaan, dan lain-lain. Meskipun kondisi-kondisi tersebut dapat terjadi disebabkan oleh masalah lain, namun pada umumnya hal itu terjadi merupakan gejala-gejala stress kerja.

Menurut Mangkunegara (2017: 157) Stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stress kerja adalah suatu emosi kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (Rivai dan Sagala, 2013). Menurut Hasibuan (2012) stress kerja adalah suatu kondisi yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang, orang yang stress menjadi *nervous* dan merasakan kekuatiran kronis.

Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stress terjadi disebut *stressors*. Meskipun stress bisa diakibatkan oleh satu *stressors*, biasanya karyawan mengalami stress karena kombinasi *stressors*. Contoh penyebab stress kerja antara lain menurut Mangkunegara (2017: 157) beban kerja yang dirasakan terlalu berat, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, konflik kerja, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, waktu kerja yang mendesak, perbedaan nilai antara karyawan dengan pemimpin yang frustrasi dalam kerja. Hampir dalam setiap kondisi biasanya, bisa menyebabkan stres kerja tergantung pada reaksi dan tanggapan karyawan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2017: 158) ada tiga pola mengatasi stress yaitu pola sehat adalah pola menghadapi stress dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Pola harmonis adalah pola menghadapi stress dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai habatan. Dengan pola ini individu atau setiap karyawan mengendalikan kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Pola patologis adalah pola menghadapi stress dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun social-psikologis. Dalam pola ini individu atau karyawan akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara tidak memiliki kemampuan

dan keteraturan mengelola tugas dan waktu. Cara atau pola ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena akan menimbulkan reaksi yang berbahaya. Untuk menghadapi stress dengan cara sehat tentunya banyak hal yang harus dikaji, dalam menghadapi stress dapat dilakukan dengan tiga strategi. Strategi yang pertama, memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stress. Kedua, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stress. Ketiga, meningkatkan daya tahan pribadi.

Ada dua kategori indikator-indikator yang menyebabkan stress yaitu *on-the-job* dan *off-the-job* (Handoko, 2014: 200). Kondisi-kondisi *on-the-job* kerja tersebut sebagai berikut: Beban kerja yang berlebihan, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervisi yang jelek, iklim politis yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab, kemenduaan peranan (*role ambiguity*), frustrasi, konflik antara pribadi dan antara kelompok, perbedaan antar nilai-nilai perusahaan dan karyawan, berbagi bentuk perubahan. Selain dari kondisi-kondisi *on-the-job* stress juga dapat disebabkan masalah yang terjadi diluar perusahaan yaitu kondisi *off-the-job* antara lain: Kekuatiran finansial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah-masalah fisik, masalah-masalah perkawinan, perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, masalah pribadi-pribadi lainnya seperti kematian sanak saudara dan lain-lain.

#### **2.2.2.1. Indikator-indikator stress kerja**

Menurut Robbins & Judge (2015: 429) stress adalah suatu proses psikologi yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Menurut Robbins & Judge (2015: 432) ada tiga indikator untuk mengukur stress kerja yaitu:

##### 1. Gejala fisiologis

Gejala fisiologikal yaitu gejala stress yang berkaitan dengan masalah fisik individu yang biasanya terjadi seperti sakit perut, sakit kepala, tekanan darah meningkat, detak jantung, dan lain-lain.

##### 2. Gejala psikologis

Gejala psikologis yaitu gejala yang terjadi kepada seorang individu terhadap psikisnya. Gejala ini sering terjadi dan sering dijumpai pada seorang karyawan,

terjadi karena ketidakpuasan kerja seperti kecemasan, ketegangan, ketidakpuasan dalam bekerja, rasa percaya diri menurun, komunikasi yang tidak efektif, dan lain-lain.

### 3. Gejala perilaku

Gejala perilaku adalah sikap atau tindakan seseorang yang terjadi dari sebab gejala psikologi yang mana menimpa psikisnya, gejala ini seperti gelisah dan mengalami gangguan tidur, tingkat absensi meningkat, performansi kerja menurun dan lain-lain.

#### 2.2.3. Pengertian Keadilan Organisasi

Pada masa sekarang keadilan adalah hal yang mutlak dimiliki, permasalahan ketidakadilan mengakibatkan hal yang sangat berpengaruh pada diri seorang karyawan yang akan menimbulkan perilaku yang menyimpang ditempat kerja. Tidak jarang karyawan melakukan tindakan menyimpang terhadap kebijakan perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah karyawan diperlakukan tidak adil oleh perusahaan (Sjafri dalam Maspaitella *et al.*, 2018). Keadilan hanya tercipta ketika apa yang dikerjakan telah selesai dengan perjanjian yang telah dibuat atau disepakati sebelumnya ( Thomas Huddes dalam Maspaitella *et al.*, 2018). Menurut Sjafri dalam Maspaitella *et al.*, (2018) akibat selanjutnya yang terjadi, motivasi kerja karyawan semakin menurun dan dapat mengakibatkan kinerja karyawan juga menurun. Tentu saja akan mengganggu aktifitas bisnis dan kinerja perusahaan.

Robbins & Judge, (2015: 144) keadilan organisasi (*organizational justice*) adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan ditempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, prosedural, informasional dan interpersonal. Keadilan distributif (*distributive justice*) adalah keadilan yang dirasakan, baik jumlah maupun alokasi penghargaan diantara para individu. Keadilan prosedural (*procedural justice*) adalah keadilan yang dirasakan pada proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Keadilan informasional (*informational justice*) adalah keadaan dimana pekerja diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan. Keadilan interpersonal (*interpersonal justice*) adalah keadaan dimana pekerja diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat. Hasil penelitian dibidang *organizational justice* menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk

keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun (Sugiarti, 2005). Sebaliknya ketika keputusan organisasi atau manajerial dianggap tidak adil maka karyawan akan merasa tidak puas dan menolak upaya-upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Menurut Thibaut dan Walker (1975) penilaian seseorang mengenai keadilan tidak hanya dipengaruhi oleh apa yang mereka terima sebagai akibat keputusan tertentu, tetapi juga pada proses bagaimana keputusan tersebut dibuat.

### **2.2.3.1. Indikator-indikator Keadilan Organisasi**

Robbins & Judge, (2015: 144) keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan ditempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, prosedural, informasional dan interpersonal. Menurut Dyna dan Graham dalam Kristanto (2015) keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal yaitu:

1. Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan jika memberi gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan hasil kerja yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

2. Keadilan dalam proses pengambilan keputusan.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila ketika pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu setelah pengambilan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasakan adil pada proses pengambilan keputusan.

3. Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

Organisasi akan dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar personal yaitu atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapat dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasi pada karyawan.

#### 2.2.4. Pengertian Kepuasan Kerja

Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 117) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2017: 117) mendefinisikan kepuasan kerja “*Is the way an employee feels about his or her job*”. Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. Berdasarkan pendapat tersebut diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendorong atau tidaknya diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya atau pun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, penempatan kerja, jenis pekerjaan, mutu pengawasan, dan lain-lain. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Menurut Howell dan Dipboye dalam Munandar, (2014: 350) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015: 49). Jadi dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.

Ada beberapa variable yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti umur, tingkat absensi, tingkat pekerjaan, ukuran organisasi perusahaan, dan *turnover*. Hal ini juga sependapat dengan yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 117) bahwa “*job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”.

##### a. *Turnover*

Kepuasan kerja sering dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya lebih tinggi *turnover*-nya.

##### b. Tingkat ketidakhadiran kerja (absen)

Pegawai-pegawai yang tingkat kepuasannya kurang, cenderung tingkat absen atau ketidakhadirannya tinggi. Terkadang pegawai kurang puas sering absen atau tidak hadirnya dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Terkadang ada kecenderungan pegawai yang tua merasa lebih puas dari pada pegawai berumur relatif muda, hal ini diasumsikan bahwa pegawai tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan yang dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat pekerjaan

Dalam tingkat pekerjaan biasanya pegawai yang menduduki posisi yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang memiliki tingkatan posisi pekerjaan lebih rendah. Pegawai yang tingkat posisi pekerjaan lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran organisasi perusahaan

Ukuran perusahaan dapat mengurangi kepuasan kerja pegawai, hal ini dikarenakan oleh besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya (Mangkunegara, 2017: 120).

- a. Faktor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, penhgalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Munandar (2014: 357) ada faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ditinjau faktor-faktor ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan, gaji, dan penyelian.

a. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Menurut Locke dalam Munandar (2014: 357) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan,

dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik menurut Locke yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi dari pada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustrasi dan akhirnya muncul ketidakpuasan kerja. Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan dapat diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja (Munandar, 2014: 357), ciri-ciri tersebut adalah satu, keragaman keterampilan. Dalam pekerjaan keragaman keterampilan sangatlah diperlukan, makin banyak keterampilan yang dimiliki akan makin kurang membosankan pekerjaan. Kedua, jati diri tugas (*task identity*). Dimana tugas menjadi sebuah pekerjaan yang lebih besar dan berarti. Ketiga, tugas yang penting (*task signifikan*). Rasa pentingnya suatu tugas yang diemban bagi seseorang atau karyawan maka akan cenderung mempunyai kepuasan kerja. Keempat, otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidakgantungan dan peluang mengambil kepuasan akan cepat menimbulkan kepuasan kerja. Kelima, pemberian baliknya pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

b. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil

Menurut penelitian yang dilakukan Theriault dalam Munandar (2014: 360) kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Uang memang memiliki arti yang berbeda-beda bagi setiap orang atau individu. Di samping untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan seperti sandang, pangan dan papan uang juga dapat menjadi simbol dari sebuah pencapaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan atau penghargaan. Dengan menggunakan teori keadilan Adams yang dilakukan pada beberapa penelitian dan salah satu hasilnya adalah bahwa orang yang menerima gaji yang dipresepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami ketidakpuasan. Yang penting adalah sejauh mana gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan, diterima dan dirasa adil bagi karyawan. Jika gaji dipresepsikan sebagai adil yang didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

### c. Penyeliaan

Locke dalam Munandar (2014: 361) memberikan kerangka kerja teoritis memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyeliaan membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. contohnya jika kerja yang menantang penting bagi tenaga kerja, penyeliaan membantu memberikan pekerjaan yang menantang kepadanya. Hubungan keseluruhan didasarkan pada keterikatan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Misalnya atasan dengan bawahan saling tertarik karena dua-duanya mempunyai pandangan hidup yang sama.

### d. Rekan-rekan sejawat yang menunjang

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja mereka. Dan kepuasan kerja akan timbul pada diri seseorang ketika dalam sebuah pekerjaan mendapat masukan dari rekan-rekan kerja atau tenaga kerja lain.

### e. Kondisi kerja yang menunjang

Dalam suatu pekerjaan kondisi-kondisi lingkungan pekerjaan seperti fasilitas adalah hal yang perlu diperhatikan dan perlu di tunjang. Hal ini dikarenakan menjadi salah satu faktor yang mendorong kepuasan kerja tercipta. Seperti contoh ketika suatu perusahaan kurang memperhatikan fasilitas, *layout* ruang kerja dan lain-lain hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan kerja seperti mencari alasan untuk sering keluar ruang kerja. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan hal ini.

#### **2.2.4.1. Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Rivai (2009: 860) dalam Bahri & Chairatun Nisa, (2017) indikator-indikator kepuasan kerja adalah:



### 1. Isi pekerjaan

Penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.

### 2. *Supervisi*

Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya jika *supervisi* yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

### 3. Organisasi dan manajemen

Mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

### 4. Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

### 5. Gaji dan insentif

Jumlah bayaran yang diterima oleh seorang karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

### 6. Rekan kerja

Relasi atau hubungan yang saling mendukung dan saling memperhatikan antara rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.

### 7. Kondisi pekerjaan

Kondisi ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai adalah hal yang sangat penting yang sesuai sifat yang seharusnya diselesaikan.

## 2.3. Hubungan antara Variabel Penelitian

### 2.3.1. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam suatu organisasi pengembangan karir adalah hal yang paling penting dan hal yang paling dibutuhkan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan dimasa yang akan datang dalam menghadapi masalah-masalah yang

semakin kompleks. Pengembangan karir memiliki eksistensi di masa depan tergantung dari sumber daya manusianya karena sumber daya manusia harus dilakukan pembinaan karir pada karyawan yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan di setiap tahunnya. Jika pengembangan karir dilakukan setiap tahunnya maka sumber daya manusia akan terus berkembang dan siap menghadapi tantangan yang dihadapi. Dalam suatu organisasi atau perusahaan pengembangan karir juga berpengaruh terhadap terciptanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, biasanya karyawan akan merasa dihargai jika ada promosi jabatan, pengembangan terhadap diri karyawan tersebut. Maka dari itu pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Menurut penelitian Bahri & Nisa (2017) menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal serupa juga dikemukakan oleh penelitian yang dilakukan Paramita *et al.*, (2017) dan Waspodo *et al.*, (2017) bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.2. Hubungan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Stress kerja merupakan faktor yang menghambat seorang karyawan dalam memberikan atau mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan, dan stress kerja menjadi pemicu utama pada karyawan dalam hal psikis dirinya sehingga perusahaan harus memperhatikan kondisi setiap karyawannya. Stress kerja selalu di picu oleh lingkungan internal maupun eksternal dalam diri setiap karyawan. Sebagai contoh faktor internal pada diri karyawan seperti keluarga, *finansial*, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal dari diri karyawan adalah lingkungan pekerjaan, dan lain-lain. Lingkungan lingkungan eksternal inilah yang harus diperhatikan oleh sebuah perusahaan, yang dimana akan imbas pada kinerja dan kepuasan seorang karyawan.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Sasuwe *et al.*, (2018) menyatakan bahwa ada hubungan antara stress kerja terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.3. Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan**

Selain hal dari dua faktor sebelumnya yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah keadilan organisasi, yang mana keadilan ini akan sangat berpengaruh terhadap perilaku seorang karyawan terhadap perusahaannya. Jika

keadilan organisasi ini tidak diberikan perusahaan terhadap karyawan maka bisanya karyawan akan bertindak melanggar ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau bertindak negatif. Salah satu contoh ketika seorang karyawan tidak diberikan keadilan maka karyawan itu akan bertindak korupsi, mengambil barang milik perusahaan seperti property atau inventaris perusahaan. Maka dari itu keadilan organisasi sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan, karena keadilan adalah hal yang mutlak dimiliki oleh setiap individu.

Menurut hasil penelitian Akram *et al.*, (2016) bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.3.4. Hubungan Pengembangan karir, Stress Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya seorang karyawan bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan dan pengakuan terhadap karyawan tersebut sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja. Ketika seorang karyawan merasa puas atas pekerjaan yang ia kerjakan, disitu akan timbul rasa dihargai pada dirinya. Ada beberapa hal yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu pengembangan karir, stress kerja karyawan dan keadilan organisasi. Ketiga hal tersebut harus sangat diperhatikan oleh perusahaan, karena jika tidak diperhatikan akan menjadi bumerang bagi perusahaan. Salah satu contoh ketika pengembangan karir tidak dihadirkan pada perusahaan, seorang karyawan akan kesulitan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul dan dihadapi olehnya dikemudian hari. Karena manfaat pengembangan karir adalah salah satunya untuk mengembangkan karyawan dalam kemampuan, keterampilan dan skill yang ada pada dirinya. Sama halnya stress kerja dan keadilan organisasi kedua hal ini juga harus diperhatikan betul-betul oleh perusahaan.

## **2.4 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka teori maka potensi penilaian dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Naviri Multi Konstruksi.

- H<sub>2</sub>: Diduga terdapat pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Naviri Multi Konstruksi.
- H<sub>3</sub>: Diduga terdapat pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Naviri Multi Konstruksi.
- H<sub>4</sub>: Diduga terdapat pengaruh pengembangan karir, stress kerja dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Naviri Multi Konstruksi.

## **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Dalam suatu kerangka pemikiran atau konseptual penulis menggambarkan secara definitif, konsep pengaruh ini diartikan sebagai suatu hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel-variabel yang digunakan sebagai berikut:

1. Variabel independen adalah pengembangan karir, stress kerja dan keadilan organisasi (*organizational justice*).
2. Variabel dependen adalah kepuasan kerja.

Untuk memperjelas kerangka pemikiran di atas, maka empat variabel tersebut dapat digambarkan dalam paradig sederhana sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

