

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membatu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat menurut (Hasibuan, 2019:5).

Dessler mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses memperoleh dan pemberian kompensasi pada karyawan. Serta untuk mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan juga hal-hal yang berkaitan dengan keadilan.

2.1.1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan kegiatan perencanaan karir yang dilakukan untuk meningkatkan karir individu di masa depan dan membuat hidupnya lebih baik. Menurut (Rivai, 2014:212) menjelaskan bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kegiatan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan kualitas individu dan membuat hidupnya lebih baik di masa yang akan datang. Memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi memerlukan pemeriksaan dua proses, bagaimana setiap individu merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karir mereka (perencanaan karir) dan bagaimana sebuah organisasi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karir.

Menurut (Marwansyah, 2016:208) Pengembangan Karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang di tempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut (Rivai & Sagala, 2016:274) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Hamali (2018:155) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir, memperbaiki dan meningkatkan

efektifitas pelaksanaan pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karir dapat menjadikan karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karir dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik (Ali Muhajir, 2019)

Menurut pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses mempersiapkan individu untuk tanggung jawab yang lebih tinggi melalui metode organisasi formal dalam serangkaian kegiatan kerja dengan hubungan yang berkelanjutan. Perkembangan sering dikaitkan dengan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Biasanya dalam suatu organisasi, seseorang mengalami tingkat keberhasilan tertentu dan karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan karir yang diinginkannya.

2.1.1.1 Faktor Pengembangan Karir

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Menurut Rivai (2012: 108) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir induvidu adalah:

1) Prestasi Kerja (Job Performance)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Pengenalan Oleh Pihak Lain (Exposure)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau

atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan Kerja (Net Working)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Pengunduran diri (resignation)

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (leveraging).

5) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6) Pembimbing dan sponsor (Mentors and sponsors)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saransaran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (Key Subordinate)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas- tugasnya. Bawahan kunci

mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8) Peluang untuk tumbuh (Growth opportunities)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9) Pengalaman internasional (International experience)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

2.1.1.2 Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator pengembangan karir menurut Rivai (2017:290) indikator pengembangan karir adalah:

1. Perencanaan karir

Yaitu pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung organisasi

Pengembangan karir pegawai juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir mempunyai beberapa sasaran:

- a. Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berhargadan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang.
- b. Untuk menjelaskan pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.1.2. Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2016: 201) motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Wibowo (2016:322) Motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Sedangkan motivasi menurut Arief Yusuf Hamali, S.S., M.M (2018:133) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Teori motivasi Maslow dinamakan “ A theory of human motivation ”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs) seperti : kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs) yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (Social Needs) berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan Pengakuan (Esteem Needs) yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs) yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu.

Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.

2.1.2.1 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Farida & Hartono (26:2016) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.1.2.2 Faktor Motivasi Kerja

Menurut Fredick Herzberg, *et al.* dalam Emilia (2021) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi kerja:

1. Faktor Motivasi

Faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.

2. Faktor Penyehat

Faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja.

2.1.2.3 Jenis Motivasi Kerja

Jenis Motivasi Kerja Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif (Hasibuan, 2017).

1. Motivasi positif (insentif positif)

Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik- baik saja.

2. Motivasi negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif maksudnya pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2019:93) sebagai berikut :

1. **Tanggung Jawab**
Perusahaan yang memberikan motivasi kerja kepada setiap karyawannya berharap lebih bertanggung jawab lagi atas pekerjaan yang telah diberikan, karena perusahaan lebih menyukai karyawan yang bertanggung jawab daripada karyawan yang tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya.
2. **Prestasi Kerja**
Perusahaan yang memberikan motivasi kerja kepada karyawan agar karyawan tersebut mendapatkan prestasi di bidang pekerjaannya.
3. **Peluang Untuk Maju**
Motivasi kerja diberikan kepada karyawan agar setiap karyawan mempunyai pemikiran untuk maju dalam bidang pekerjaannya.
4. **Pengakuan Atas Kinerja**
Perusahaan akan lebih mengakui pekerjaan setiap karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi.
5. **Pekerjaan Yang Menantang**
Perusahaan yang memberikan motivasi kerja agar dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang menantang, bahkan sebelum mendapatkan pekerjaan yang menantang karyawan tersebut harus sudah siap untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih sulit dari pekerjaan yang sebelumnya.

2.1.3 Budaya Organisasi

Menurut Riani (2014:7) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan memperkuat prinsip-prinsip tersebut. Rivai dan Mulyadi (2014:374) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Coulter (2014:80) mengemukakan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Menurut Schein (2015:27), budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok

dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, bahwa budaya organisasi memiliki nilai-nilai, kebijakan-kebijakan dan peraturan yang diterapkan di dalam sebuah organisasi dijalankan dan ditaati oleh semua anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Tartika, Utami dan Muzkam (2017:12) menjelaskan indikator budaya organisasi terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi individu, orientasi pada tim, keagresifan, dan stabilitas.

Budaya organisasi dapat dilihat dari banyak hal seperti budaya kehadiran tepat waktu, disiplin karyawan dan ketepatan waktu karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Semakin baik budaya yang dimiliki suatu perusahaan, akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Arda (2017) mengatakan bahwa kinerja melibatkan sebuah perspektif yang memperhatikan pentingnya kebermaknaan dan manfaat dari upaya, hasil yang dicapai, dan cara yang digunakan.

Budaya organisasi adalah kebiasaan, norma, dan aturan yang dipahami dan disetujui oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi lebih banyak tentang hal-hal yang benar yang harus diikuti dan ditegakkan, dan hal-hal yang buruk yang dilarang, dengan sanksi jika ada pelanggaran. Budaya organisasi sangat melekat dalam suatu organisasi, baik itu dalam menjalankan pekerjaan, berkomunikasi dengan rekan kerja, atau kebiasaan lain yang bersifat genetik. Berdasarkan hal tersebut, budaya organisasi menjadi penting atau memiliki peran penting dalam keseluruhan kegiatan organisasi.

Menurut Luthans (2016:104). budaya organisasi merupakan norma-norma dan yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Robbins (2017:32) mengatakan budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain, Pengertian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan

organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas yang sama.

Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*) (Hofstede, 2015:87) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

2.1.3.1 Faktor Budaya Organisasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak yang positif dalam budaya perusahaan. dengan komunikasi yang efektif pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku pegawai dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi pegawai juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. apakah pegawai selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras pegawai, atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3. Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4. Proses-proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin pegawai lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi dan upaya memotivasi pegawai. Selain itu ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Nilai dan keyakinan organisasi adalah dasar budaya organisasi, keduanya sangat penting keduanya berpengaruh terhadap etika perilaku orang didalamnya yang secara tidak langsung turut membentuk budaya kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki berbagai macam fungsi didalam sebuah organisasi dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Robbins (2015:31) mengatakan bahwa budaya organisasi menjalankan suatu fungsi didalam organisasi, yaitu :

- a. Budaya membawa rasa indetitas kepada anggota organisasi
- b. Budaya dapat memudahkan anda membuat suatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi

- c. Budaya menstabilkan sistem sosial, yang artinya adalah perekat sosial yang bermanfaat untuk menyatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- d. Budaya merupakan mekanisme pembentukan makna dan kendali yang dapat membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.3.3 Indikator Budaya Organisasi

Indikator dalam budaya organisasi menurut (Robbins dan Coulter, 2012:80) terdiri dari:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil resiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detail diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi hasil diartikan fokus kepada hasil dan pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya hubungan dengan rekan kerja dan situasi kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan aspek yang sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaannya dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. kepuasan

kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal, dengan apa yang dia peroleh dari hasil kerjanya.

Kepuasan kerja karyawan menurut Organ dan Near dalam (Sukma, 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan atau kondisi yang dirasakan oleh karyawan sebagai kebahagiaan yang di topang oleh upaya metode, kinerja, upah yang jelas, wajar dan adil. Dimana jika kepuasan kerja yang tinggi tentunya akan berdampak positif juga terhadap perusahaan . oleh karena itu perusahaan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Sutrisno (2013:75) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

2.1.4.1. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:120) ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Teori Keseimbangan (Equity theory)

Teori ini di kembangkan oleh Adams. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, equity in equity. Menurut teori ini, puas atau tidak puas karyawan merupakan hasil dari membandingkan anantara input-outcome dirinya dengan input-outcome karyawan lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembandingan.

2. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan karyawan.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila karyawan mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas

pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory)

Menurut teori ini, kebutuhan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan di anggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan di jadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Penghargaan (Expectancy Theory)

Teori penghargaan di kembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian teori ini di perluas oleh Porter dan Lawyer. Pada buku Keith Davis, Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang menuntunnya. Selanjutnya Davis mengemukakan bahwa penghargaan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang di ikuti dengan hasil khusus.

6. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori dua faktor di kembangkan oleh Frederick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (maintanance factor) dan faktor pemotivasian (motivational factors).

Mangkunegara (2013:117), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel atau unsur-unsur seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan sebagai berikut :

- a. Turnover Kepuasan kerja lebih tinggi di hubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnoverya tinggi.
- b. Tingkat ketidakpuasan (absensi) karyawan Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

- c. Umur Ada kecenderungan karyawan yang lebih merasa tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini di asumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
- d. Tingkat pekerjaan Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
- e. Ukuran Organisasi Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

Mengukur kepuasan kerja Penilaian seorang pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda. Dua pendekatan populer ialah :

1. Peringkat global tunggal adalah sebuah respons atas suatu pertanyaan, seperti “ semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda ?” Responden melingkari satu nomer antara 1 dan 5 pada suatu form skala dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”
2. Penjumlahan dari aspek-aspek pekerjaan lebih canggih mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam sebuah pekerjaan seperti sifat pekerjaan, pengawasan, gaji sekarang, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja.

Responden memperingkat ini berdasarkan sebuah skala terstandarisasi, dan peneliti menambahkan peringkat itu untuk menciptakan suatu skor kepuasan kerja keseluruhan. Konsep kepuasan kerja sangat luas sampai satu pertanyaan sederhana dapat menangkap esensinya. Penjumlahan aspek-aspek pekerjaan juga dapat meninggalkan beberapa data penting, kedua metode membantu. Metode peringkat global tunggal tidak menghabiskan banyak waktu, sehingga membebaskan waktu untuk tugas-tugas lainnya,

dan penjumlahan aspek-aspek kerja membantu manajer mengatasi masalah dan berhadapan dengannya lebih cepat serta lebih akurat.

2.1.4.2 Faktor Kepuasan Kerja

Robbins (2012:22) berpendapat lain bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik karyawan tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan penghargaan para karyawan. Bila upah dilihat sebagai adil yang di dasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan di hasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan kerja yang mendukung Bagi kebanyakan karyawan.

Kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja karyawan meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para karyawan.

5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berdasarkan para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek menurut Luthans (2014:304) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor Ekstrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsik adalah:

a. Gaji atau upah

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan seseorang untuk meningkatkan sosial ekonominya.

b. Keamanan

Kerja Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.

c. Kondisi kerja atau Lingkungan Kerja

Pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila terciptanya suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.

d. Status

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Kebijakan Organisasi

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai.

f. Mutu

Teknik Pengawasan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

g. Interaksi antar Pegawai

Dapat dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan.

2. Faktor Intrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsik adalah :

a. Pengakuan Penghargaan

Pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b. Tanggung jawab

Adanya rasa ikut memiliki (sense of belonging) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

c. Prestasi Pegawai

Yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

d. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik.

e. Kemungkinan untuk berkembang

Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba lomba meraih sukses.

f. Kemajuan Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, tentunya dapat menciptakan mempengaruhi kepuasan kerja tersebut. Tentunya dapat menciptakan suatu suasana yang nyaman bagi karyawan dalam bekerja karena adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang menyangkut hak dan keinginan karyawan dalam bekerja.

2.1.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2012:62) yaitu:

1. Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

3. Kepuasan terhadap rekan kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

4. Kepuasan terhadap promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbedabeda dan bervariasi pula imbalannya.

5. Kepuasan terhadap pengawasan kerja.

Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu sebagai berikut :

Penelitian terdahulu pertama, dalam penelitian yang di lakukan oleh (Bodroastuti et al., 2018) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” Vol.20 No.2 menyatakan bahwa , hasil dari penelitian yang dilakukan pada PT. Pandowo Utomo Food berdasarkan nilai t yang telah di hitung sebesar 2,642 yang menunjukkan hasil positif maka Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil dari penelitian ini serupa dengan penelitian Bodroastuti et at., 2018.

Penelitian terdahulu kedua, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Ali Muhajir, 2019) dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Mitra Alami Gresik)”. Vol.4 No.2 berdasarkan sampel yang diambil sebanyak 74 responden menyatakan bahwa, variabel Motivasi dan Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini tidak serupa dengan penelitian ini dimana Motivasi berpengaruh positif, sedangkan Pengembangan Karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Peneliti terdahulu ketiga, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Fauziah Nami Nasution et al., 2018) dengan judul “The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang melibatkan 242 pegawai tetap Bank Pembangunan Daerah. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pertunjukan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya dengan melakukan pengembangan karir yang objektif, transparan, dan adil memprogram dan memperkuat budaya organisasi dengan mensosialisasikan dan memantau implementasi perusahaan nilai-nilai.

Peneliti terdahulu keempat, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Yusuf Rahman Al Hakim, et al., 2018) dengan judul “Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”. Dengan menggunakan teknik random sampling jumlah sampel yang digunakan 25 orang dari 75 orang total keseluruhan populasi. Dari hasil analisis penelitian tersebut menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan terciptanya hubungan kerja yang baik akan mempengaruhi perasaan serta emosi mereka dan dengan tidak disadari akan mendorong inisiatif seorang karyawan untuk lebih giat lagi dalam bekerja serta mengarah pada pengembangan karir yang lebih baik. Dan variabel motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika semakin banyak karyawan yang termotivasi, semakin puas mereka dengan pekerjaan mereka dan akan lebih berkomitmen dengan organisasi yang akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi untuk meningkatkan produktivitas.

Penelitian terdahulu kelima, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Andi, et al, 2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT.Arta Boga Cemerlang Pekanbaru”. Dengan menggunakan teknik sampel jenuh sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 90 karyawan, hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel budaya Organisasi, motivasi kerja, dan komitmen

organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perusahaan kurang menanamkan motivasi yang lebih dan meyakinkan seorang karyawan bahwa dengan komitmen kerja yang tinggi serta kerja keras akan menghasilkan sesuatu yang optimal.

Penelitian terdahulu keenam, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Septian, 2020) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Bank Permata, Tbk. Area Kuningan Jakarta Lima, Jakarta Selatan)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Permata, Tbk. Area Kuningan Jakarta Lima, Jakarta Selatan. Metoda penelitian yang digunakan adalah metoda survei, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Bank Permata, Tbk. Area Kuningan Jakarta Lima, Jakarta Selatan. Sampel yang digunakan adalah 76 orang sampel. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Secara umum disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif pengembangan karir, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di PT. Bank Permata, Tbk. Area Kuningan Jakarta Lima, Jakarta Selatan.

Penelitian terdahulu ketujuh, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Paais & Pattiruhu, 2020) dengan judul “Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance”. Dengan menggunakan metode kuantitatif, serta sampel yang digunakan sebanyak 155 karyawan yang dipilih dengan menggunakan metode proportionate stratified random sampling. Data yang dikumpulkan berdasarkan hasil dari kuesioner dan di analisis menggunakan structural equation modeling pada amos. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu kedelapan, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Rahmad & Fahri Wanda Sinaga, 2021) dengan judul “Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan”. Dengan menggunakan teknik pengambilan data asumsi klasik serta sampel yang digunakan sebanyak 70 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada variabel

Motivasi dan Pengembangan Karir berpengaruh dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, hal ini disebabkan karena perusahaan memberikan pengembangan karir serta motivasi yang tinggi bagi para karyawan yang menjadikan karyawan menjadi lebih berkompeten dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu kesembilan, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Lasut et al., 2018) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. BANK SULUT GO”. Dengan menggunakan sampel sebanyak 93 orang dan metode pengambilan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel Motivasi dan Pengembangan Karir pada PT.BANK SULUT GO berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, hal ini tentunya harus dijaga oleh perusahaan dan di tingkatkan lagi agar lebih memiliki tingkat yang lebih baik bagi Kepuasan Kerja Karyawan.

Penelitian terdahulu kesepuluh, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Cosmas Mariones Galla, et al., 2020) Dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT.PLN (PERSERO) UIP SULBAGUT ”Vol.7 No.3. Dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebar kepada 107 responden dari populasi 146 pegawai PT.PLN (PERSERO) UIP SULGABUT. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan Pengembangan Karir secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

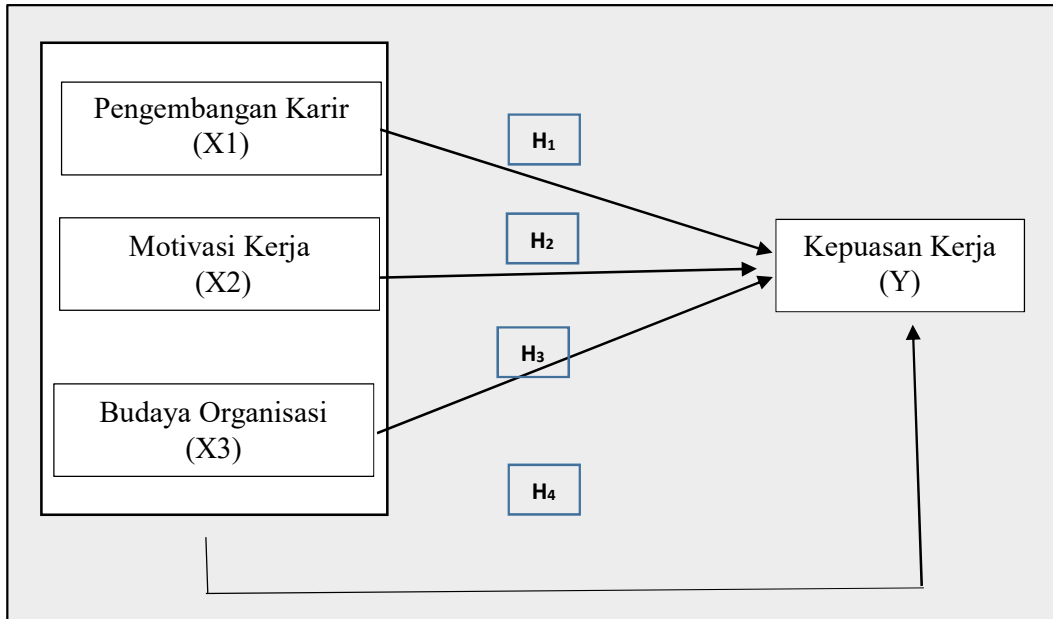
2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Kerangka Fikir

Suatu kerangka pemikiran penulis menggambarkan secara definitif konsep pengaruh ini diartikan sebagai suatu hubungan dari variabel independen dengan variabel dependen. Dan bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependennya.

- 1) Variabel independen yang pertama (X1) adalah Pengembangan Karir
- 2) Variabel independen yang kedua (X2) adalah Motivasi Kerja
- 3) Variabel independen yang ketiga (X3) adalah Budaya Organisasi
- 4) Variabel dependen (Y) adalah Kepuasan Kerja Karyawan.

Ketiga variabel tersebut dapat digambarkan dalam paradigma sederhana dengan tiga variabel independen dan satu variabel dependen, sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.3.2 Hipotesis atau proposisi

Berdasarkan kerangka berfikir yang sudah dirumuskan, hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

- H1** = Diduga terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
- H2** = Diduga terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
- H3** = Diduga terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
- H4** = Diduga terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus diuji kebenarannya.

2.3.3. Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karir dapat menjadikan karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karir dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik (Muhajir, 2019). Didukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulfadil, *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan berkembangnya karir karyawan maka akan bertambahnya kepuasan mereka dalam bekerja, maka dapat diduga bahwa :

H1: Pengembangan Karir berpengaruh pada Kepuasan Kerja.

2.3.4. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

Banyak karyawan dalam organisasi adalah masyarakat mandiri dengan karakteristiknya sendiri. Suasana psikologis / internal karyawan sebagai individu dalam organisasi akan menjadi lingkungan kerja yang mempunyai pengaruh besar terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Motivasi karyawan akan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Pentingnya motivasi adalah menimbulkan, membimbing dan mendukung perilaku manusia sehingga mau bekerja keras untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Parashakti (2020) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat merangsang atau meningkatkan semangat kerja. Motivasi kerja diartikan sebagai kondisi yang memengaruhi, membimbing, dan memelihara perilaku terkait pekerjaan.

Hal ini bisa diperoleh salah satunya dengan meningkatkan motivasi kerja dimana dengan peningkatan disiplin kerja akan meningkatkan kepuasan karyawan. Dari hasil penelitian Mardikaningsih Rahayu *et al.* (2018) motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka dapat diduga bahwa :

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh pada Kepuasan Kerja.

2.3.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi adalah kebiasaan, norma, dan aturan yang dipahami dan disetujui oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi lebih banyak tentang hal-hal yang benar yang harus diikuti dan ditegakkan, dan hal-hal yang buruk yang dilarang,

dengan sanksi jika ada pelanggaran. Budaya organisasi sangat melekat dalam suatu organisasi, baik itu dalam menjalankan pekerjaan, berkomunikasi dengan rekan kerja, atau kebiasaan lain yang bersifat genetik. Berdasarkan hal tersebut, budaya organisasi menjadi penting atau memiliki peran penting dalam keseluruhan kegiatan organisasi.

Pada hasil penelitian Sudarno, *et al.* (2019) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, maka dapat diduga bahwa :

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh pada Kepuasan Kerja.