

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia. Menurut Akbar (2019:27), manajemen sumber daya manusia ialah salah satu bidang keilmuan dalam manajemen berfokus dalam masalah pengaturan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Sementara, Riniwati (2016:1) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan manajemen perusahaan dalam menyusun strategi perusahaan yang saling berkaitan atas pengelolaan modal yang paling berharga dari suatu perusahaan yaitu individu-individu yang bekerja di perusahaan yang baik secara perorangan maupun berkelompok ikut andil dalam proses pencapaian suatu tujuan perusahaan. Sedangkan, menurut Sinambela (2016:7) manajemen sumber daya manusia secara singkat digambarkan sebagai suatu kegiatan memelihara, mengelola, mengalokasikan, memberi balas jasa, mengevaluasi dan mengangkat jabatan para pekerja yang ada di dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat krusial dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Dalam mengembangkan karyawan yang unggul dan kompetitif maka fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di perusahaan perlu diterapkan dengan baik agar perusahaan mampu membentuk karyawan yang memiliki pengetahuan, berwawasan luas, kreatif, dan memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan tersebut. Adapun beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu terdiri dari hal-hal sebagai berikut (Ansori, 2017:370-371).

1. Fungsi manajerial, yang terdiri dari
 - a. Perencanaan, adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam merencanakan ketersediaan tenaga kerja secara efektif dan efisien yang

sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan yang biasanya diperoleh dengan membentuk program-program karyawan.

- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua kegiatan karyawan dengan menetapkan bagan organisasi beserta wewenang, pembagian beban kerja, relasi antarpekerja, penggabungan dan koordinasi.
- c. Pengarahan, ialah kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan perintah dan arahan kepada semua karyawan agar dapat melakukan setiap pekerjaan dengan baik dan tetap memperhatikan efektivitas dan efisiensi pekerjaan dalam rangka membantu tercapainya tujuan pemangku kepentingan yang ada di perusahaan demi meraih tujuan besar perusahaan.
- d. Pengendalian, adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi semua karyawan agar patuh dan taat pada peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan dan mamapu bekerja sesuai dengan yang direncanakan, serta melakukan perbaikan dan penyempurnaan apabila terdapat adanya kesalahan atau penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Fungsi operasional, yang terdiri dari :

- a. Pengadaan, adalah proses merekrut, memilih, mengatur penandatanganan kontrak kerja, pengalokasian karyawan, mengorientasi, serta menginduksi untuk mencari karyawan yang tepat dan berkualitas sesuai kualifikasi perusahaan.
- b. Pengembangan, adalah sebuah proses untuk meningkatkan pengetahuan teoritis, profesionalisme pekerjaan , dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sejalan dengan kualifikasi pekerjaan yang diperlukan saat ini dan masa yang akan datang.
- c. Kompensasi, adalah pemberian imbalan yang adil kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik berupa uang ataupun barang kepada karyawan sebagai bentuk pemenuhan hak dan kewajiban dalam suatu pekerjaan.

- d. Pengintegrasian, adalah kegiatan yang menghubungkan antara kepentingan perusahaan dengan karyawan secara konsisten dan sejalan serta saling menguntungkan kedua belah pihak.
- e. Pemeliharaan, adalah kegiatan yang ditujukan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani para karyawan serta menjaga loyalitas karyawan agar tidak berpindah ke perusahaan lain dan memiliki keinginan untuk terus bekerja di perusahaan sampai dengan waktu pension.
- f. Kedisiplinan, merupakan fungsi manajemen untuk menjaga agar karyawan selalu disiplin dalam bekerja agar bisa mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.
- g. Pemberhentian, adalah fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mengatur pemutusan hubungan kerja karyawan dengan perusahaan baik itu karena keinginan karyawan itu sendiri, keinginan perusahaan, berakhirnya masa perjanjian kerja, memasuki masa pensiun, ataupun dikarenakan sesuatu yang lainnya.

2.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan

Sinambela (2016:302) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan sebagai sekumpulan perasaan karyawan yang mencakup kondisi psikologis, fisiologis, dan lingkungan kerja yang menyebabkan seseorang menyatakan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan secara jujur. Indrawan dalam Haholongan & Kusdinar (2020), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan apa yang dianggap penting. Sementara, Said (2020) menjelaskan bahwa kepuasan merupakan hal-hal yang mencakup perasaan afektif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Disisi lain, Ansori (2017:26) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang positif yang merupakan hasil dari persepsi dan pernyataan tercapainya keberhasilan tentang pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang setelah melakukan evaluasi yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Robbins dalam Sumampouw (2022) mengartikan kepuasan

kerja yaitu merupakan suatu perasaan yang baik tentang suatu pekerjaan setelah melalui evaluasi oleh karyawan dari beberapa karakteristik. Sedangkan, Huda (2020:72) mengemukakan bahwa secara sederhana kepuasan kerja dapat diartikan sebagai hal-hal apa saja yang dapat membuat seseorang menginginkan dan menyenangi suatu pekerjaan yang dilakukannya.

Lebih lanjut, Huda (2020:76) juga menjelaskan terdapat sedikitnya empat aspek yang memiliki peran penting dalam melakukan penilaian atas kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu sifat pekerjaan yang cukup menantang, sistem pemberian *achievement* yang adil, lingkungan pekerjaan yang baik, serta karakter rekan kerja. Sementara, menurut Ansori (2017:26) terdapat beberapa aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan seseorang dalam pekerjaannya yang sekaligus merupakan tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan adalah dari pekerjaan itu sendiri, kendali terhadap pekerjaan, proses pengawasan baik oleh atasan kerja, manajemen di perusahaan dan organisasi itu sendiri, kesempatan untuk mengembangkan diri, kompensasi dan benefit lainnya, serta kondisi dan lingkungan pekerjaan.

Adamy (2016:77), mengemukakan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya, yang mana hal tersebut dapat menjadi indikator dalam mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor internal yaitu faktor dari dalam diri karyawan itu sendiri yang sudah diyakini oleh orang tersebut sejak awal mulai bekerja seperti kondisi kesehatan, jenis kelamin, usia, pendidikan dan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, pola pikir, pengalaman kerja, sikap kerja, karakter, dan sebagainya.
2. Faktor eksternal yaitu faktor dari luar diri karyawan itu sendiri yang menyangkut pekerjaannya seperti jenis pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, sistem penggajian, sistem pengawasan, kesempatan untuk mengembangkan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan karyawan, dan struktur organisasi perusahaan.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Indrasari (2017:47) yang menyatakan bahwa setidaknya terdapat 4 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Pemberian kompensasi (penggajian) oleh perusahaan
3. Hubungan dengan atasan
4. Hubungan dengan rekan kerja

2.1.3. Beban Kerja

Vanchapo (2020:1) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu pekerjaan yang dalam jangka waktu tertentu harus dilakukan pekerja. Sedangkan, menurut Leonita (2020:157) beban kerja ialah serangkaian pekerjaan meliputi jumlah dan kualitas yang harus dilakukan karyawan dalam periode tertentu yang telah ditetapkan. Sementara, Hastyorini (2019:99) mengartikan beban kerja sebagai suatu tugas yang diamanahkan kepada seorang karyawan untuk dikerjakan dalam kurun waktu tertentu.

Azwar (2019:59) secara singkat menjelaskan bahwa beban kerja dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu sebagai berikut :

1. Secara objektif adalah ukuran beban kerja yang dilihat dari keseluruhan waktu yang digunakan atau sejumlah aktivitas yang dilakukan.
2. Secara subjektif adalah ukuran beban kerja yang dilihat dari perasaan seseorang terhadap kelebihan beban kerja, tekanan pekerjaan yang diperoleh, serta kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Huda (2020:54) menjelaskan bahwa beban kerja dapat meliputi hal-hal seperti berikut ini:

1. Jumlah jam kerja
2. Jumlah pelanggan yang dilayani
3. Beban tugas yang harus dipikul
4. Jenis pekerjaan yang bersifat rutin maupun tidak
5. Jumlah tugas yang harus diselesaikan
6. Tingkat kesulitan suatu pekerjaan yang harus ditangani.

Sinambela (2016:590) menyebutkan indikator-indikator beban kerja adalah sebagai berikut :

1. Target yang harus dicapai yaitu sudut pandang individu terhadap besarnya target pekerjaan yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu
2. Kondisi pekerjaan merupakan sudut pandang karyawan tentang kondisi pekerjaannya saat ini yang meliputi kondisi fisik lingkungan kerja (ruangan, ventilasi, pencahayaan, dan sebagainya) serta kondisi psikologis pekerjaan.
3. Waktu kerja yaitu mencakup penggunaan waktu dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Waktu kerja dalam kaitannya dengan beban kerja yaitu dilihat dari tenggang waktu yang diberikan perusahaan dalam setiap pekerjaan yang mana tenggang waktu yang terlalu singkat membuat karyawan kekurangan waktu untuk beristirahat dan berpotensi menimbulkan beban kerja.
4. Standar pekerjaan yaitu pekerjaan perasaan ataupun kesan yang timbul dari dalam individu terhadap ketentuan atau aturan tertentu yang mengikat selama melakukan pekerjaan.

2.1.4. Pengembangan Karir

Leonita (2020:168), mendeskripsikan bahwa pengembangan karir merupakan kenaikan posisi seseorang dalam struktur organisasi perusahaan selama masa kerjanya hingga berhasil mencapai posisi tertinggi. Sementara Sinambela (2016:260) mendefinisikan pengembangan karir sebagai bentuk upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi karir karyawannya.

Lebih lanjut, Sinambela (2016:261-262) menjelaskan bahwa dalam pengembangan karir karyawan terdapat empat prinsip yang harus menjadi perhatian manajemen dalam melakukan pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Jenis pekerjaan yang memiliki dampak sangat besar pada pengembangan karir misalnya seperti jenis pekerjaan yang memiliki tantangan berbeda disetiap pelaksanaannya.

2. Wujud pengembangan keahlian yang dibutuhkan dari suatu pekerjaan tertentu yang lebih spesifik.
3. Pengembangan hanya akan terjadi jika seseorang belum mendapatkan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan, namun jika kebutuhan keahlian tersebut sudah dipenuhi seharusnya perusahaan lebih menekankan pada pengembangan keahlian untuk jenis pekerjaan yang lain (lintas minat pekerjaan) agar karyawan memiliki keahlian baru selain di bidangnya yang dapat membantu dan menopang jenis pekerjaan lain di perusahaan tersebut.
4. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan pengembangan karir dapat diminimalisir dengan melakukan identifikasi rangkaian posisi/ penempatan/ jabatan yang dituju terlebih dahulu secara lebih rasional.

Nurbaya (2020:118) menyatakan bahwa efektifitas pengembangan karir bergantung sepenuhnya pada kesadaran manajer dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer dalam rangka pengembangan karir dalam upaya memuaskan kebutuhan karyawan perusahaan. Kawiana (2020:209) menjelaskan umpan balik (*feedback*) dalam pengembangan karir memiliki tiga tujuan utama, yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan keyakinan kepada karyawan bahwa keberadaan mereka dihargai dan dapat dipertimbangkan untuk dipromosikan apabila mereka memenuhi kriteria yang disyaratkan.
- b. Untuk memberikan pengertian kepada karyawan mengenai alasan mereka tidak terpilih untuk menduduki suatu jabatan tertentu di dalam perusahaan.
- c. Untuk menjelaskan tindakan khusus yang sebaiknya dilakukan oleh karyawan dalam mengembangkan karirnya.

Kawiana (2020:210) menjelaskan bahwa baik perusahaan, manajer, maupun karyawan itu sendiri memiliki peran penting dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan dikarenakan pengembangan karir merupakan suatu keputusan yang setiap persepsi serta pertimbangannya ada di dalam diri karyawan itu sendiri. Pengembangan karir karyawan selain sebagai bentuk

kesadaran perusahaan akan pemenuhan kebutuhan hidup karyawan, juga sebagai bentuk fasilitas perusahaan dalam aspek berikut ini :

- a. Persamaan perlakuan karir. Selain pengembangan karir, karyawan juga menginginkan perlakuan yang adil didalam karir.
- b. Pengawasan. Pengembangan karir juga merupakan salah satu cara manajer melakukan pengawasan kepada karyawan dalam menjalankan tanggungjawab yang diberikan.
- c. Kesadaran akan kesempatan. Pengembangan karir juga dapat menjadi salah satu cara manajer menyadarkan karyawan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan untuk kenaikan karir yang lebih tinggi di masa yang akan datang.
- d. Minat karyawan. Pengembangan karir juga menjadialah satu bentuk faslitas manajer dalam mengembangkan minat karir karyawan yang berbeda-beda.
- e. Kepuasan karir. Apabila karyawan dapat mencapai target yang diharapkan dalam pengembangan karirnya maka tingkat kepuasan akan pekerjaan yang dijalankan saat ini akan meningkat sesuai dengan target yang dicapai.

Lebih lanjut, Kawiana (2020:211) mengemukakan bahwa terdapat 4 indikator untuk mempengaruhi pengembangan karir karyawan sebagai berikut:

1. Motivasi, yang dilihat dari seberapa besar keinginan karyawan untuk mengembangkan karirnya yang mana hal tersebut dapat tercermin dari keinginan karyawan untuk mencari tahu mengenai peluang karirnya sendiri di perusahaan serta mencari berbagai informasi yang relevan dengan karir yang saat ini dijalankan.
2. Kepedulian para atasan langsung, hal ini berkaitan dengan indikator pengembangan karir yang diukur dari bagaimana seorang atasan untuk mendukung pengembangan karir karyawan yang dapat ditandai dengan adanya pengkomunikasian kepada karyawan dari atasan tentang informasi seputar karir dan pengembangan karir di perusahaan serta *feedback* mengenai karir yang sedang dijalankan oleh karyawan pada saat ini

3. Peluang pengembangan karir, yang mana hal ini berkaitan dengan ada atau tidaknya kesempatan untuk mengembangkan karir di dalam perusahaan.
4. Informasi tentang berbagai peluang promosi, yang mana hal ini berkaitan dengan kemudahan akses yang diberikan perusahaan untuk karyawan agar dapat bertanya maupun mencari tahu tentang bagaimana jenjang karir yang ada di perusahaan serta informasi lain yang berkaitan dengan pengembangan karirnya sendiri.

2.1.5. Self-Efficacy

Rachmawati, *et.al.* (2021:95) mengartikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang akan kemampuannya serta memiliki wawasan yang berorientasi kedepan yang didasarkan pada pengalaman dalam menjalankan tugas atau memecahkan masalah kontekstual. Sementara, Kutyani (2020:3) mendefinisikan *self efficacy* sebagai suatu dorongan emosional yang mengarah kepada kepercayaan diri seseorang akan kemampuannya untuk untuk berhasil menyelesaikan suatu tugas yang diberikan

Lianto (2019:56) menyatakan konsep *self-efficacy* dalam kaitannya dengan pekerjaan yaitu semakin tinggi *self-efficacy* karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepercayaan diri akan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dan dalam situasi yang sulit karyawan dengan *self-efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi rintangan yang dihadapinya dengan kata lain *self-efficacy* menciptakan perasaan positif karyawan bahwa dengan kemampuan yang dimiliki individu tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya yang mana pada saat karyawan mampu meningkatkan kinerjanya maka akan timbul perasaan senang dan bangga di dalam diri karyawan tersebut.

Lebih lanjut, Lianto (2019:57) juga mengemukakan bahwa *self-efficacy* akan menjadi penentu perilaku karyawan seperti berikut ini:

1. *Self-efficacy* berperan dalam menentukan pilihan dimana karyawan akan cenderung lebih memilih pekerjaan yang dirasa dirinya memiliki kemampuan lebih baik dalam melaksanakannya alih-alih melaksanakan tugas yang lain.

2. *Self-efficacy* berperan dalam menentukan besarnya daya juang dan upaya karyawan ketika menghadapi tantangan dan situasi yang tidak menyenangkan dalam melaksanakan tugas.
3. *Self-efficacy* berperan dalam menentukan cara berpikir dan bereaksi ketika mengatasi hambatan dalam melakukan pekerjaan terutama dalam pengambilan keputusan ataupun menemukan solusi.
4. *Self-efficacy* berperan dalam memperkirakan perilaku karyawan selanjutnya dimasa yang akan datang.

Hal yang sejalan juga dikemukakan oleh Rachmawati, *et.al.* (2021:95) bahwa individu dengan *self-efficacy* yang tinggi akan cenderung melihat masalah sebagai sebuah tantangan, dan sebaliknya orang yang memiliki *self-efficacy* rendah akan melihat masalah sebagai beban yang mana hal tersebut dapat terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.1. Dampak Perilaku *Self-Efficacy*

<i>Self-Efficacy</i> Tinggi	<i>Self-Efficacy</i> Rendah
Karyawan melihat suatu masalah yang rumit sebagai tantangan dan tugas baru untuk dipelajari dan dikuasai	Karyawan selalu menghindari pekerjaan yang rumit
Karyawan menjalankan setiap pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan bersungguh-sungguh	Karyawan merasa pekerjaan dan kondisi lingkungan yang sulit adalah hal berada diluar kesanggupannya.
Karyawan mempunyai komitmen tinggi dengan setiap pekerjaan yang dilakukan	Karyawan sering berfokus pada hasil yang kurang baik dan elalu berpikiran buruk akan mengalami kegagalan
Karyawan bisa bangkit dengan cepat dari kesulitan dan rasa kecewa	Karyawan merasa rasa percaya dirinya menurun ataupun hilang setelah mengalami kekecewaan

Sumber : Rachmawati, *et. al* (2021)

Menurut Sulistyo & Suhartini (2019), terdapat tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *self-efficacy* seseorang yaitu :

1. *Magnitude*, berkaitan dengan keyakinan bahwa dirinya mampu mengatasi kesulitan tugas yang diberikan.
2. *Generality*, berkaitan dengan keyakinan individu bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas dengan baik di setiap kegiatan
3. *Strength*, berkaitan dengan kepercayaan diri individu terhadap kekuatan/kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan suatu tugas.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Chao & Declan (2022), yang dilakukan di sektor industri Ekspedisi, Transportasi, Distribusi, dan Logistik (FTDL) di Irlandia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor yang mempengaruhi *turnover intention* dan kepuasan kerja pada *driver* profesional di kawasan Eropa khususnya Irlandia. Faktor yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu gaji, beban kerja, dan konflik peran dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 yaitu kuantitatif dan kualitatif yang mana metode kualitatif digunakan untuk menggali lebih jauh mengenai fenomena *turnover intention* serta kaitannya dengan ke-3 faktor tersebut (gaji, beban kerja, dan fasilitas kerja) dan kepuasan kerja karyawan untuk menemukan strategi baru bagaimana agar bisa mempertahankan *drivers* profesional dan mempertahankan kestabilan industri di sektor FTDL (Freight, Transport, Distribution, and Logistics), dan metode kuantitatif digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh gaji, beban kerja, dan fasilitas kerja terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja *drivers* untuk menunjang hasil penelitian kualitatif tersebut. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebar kepada driver yang bekerja di sektor FTDL, wawancara mendalam, dan studi pustaka. Populasi dalam penelitian ini adalah driver profesional yang bekerja di sektor FTDL lebih dari 15 tahun yang berjumlah 130 orang yang mana 111 diantaranya dijadikan sampel penelitian. Metode pengujian kuesioner dibantu dengan aplikasi pengujian statistic yaitu SPSS. Dan hasil penelitian menunjukkan

bahwa ketiga faktor tersebut paling besar mempengaruhi *turnover intention* dan kepuasan kerja *drivers* dengan persentase yang paling besar yaitu faktor beban kerja (>50%) yang mana *drivers* profesional yang selalu mendapatkan lebih banyak beban kerja baik dari segi target maupun jam kerja (40 – 60 jam kerja perminggu) yang tidak jarang menciptakan stress kerja bagi *drivers* dan membuat *drivers* jarang ada yang sanggup bertahan lama bekerja di perusahaan yang bergerak di sektor FTDL. Hal tersebut juga diperkuat dengan wawancara mendalam yang dilakukan oleh peeneliti. Selain itu, dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaji, beban kerja, dan fasilitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* *drivers*.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Lizbetinova, *et. al.* (2022) yang dilakukan pada beberapa perusahaan yang bergerak dibidang transportasi, ekspedisi, dan logistik di Republik Ceko. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeskplor lebih jauh mengenai faktor ekologi kehidupan manusia dalam kaitannya untuk melakukan transformasi preferensi motivasi kerja karyawan dari waktu ke waktu dengan tujuan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jenis penelitian yang dipilih pada penelitian ini adalah bersifat penelitian strategis dengan faktor ekologi yang diteliti berperan sebagai variabel bebas yang terdiri dari lima variabel bebas yaitu gaji (faktor keuangan), kesehatan dan keselamatan kerja (faktor pekerjaan), visi perusahaan (faktor sosial), komunikasi kerja (faktor hubungan sosial) dan pengembangan karir (faktor karir). Selain itu, motivasi kerja karyawan berperan sebagai variabel mediasi dan kepuasan kerja karyawan berperan sebagai variabel tetap. Metode penelitiannya adalah kuantitatif dekriptif dengan metode analisis data yaitu uji parsial dan Tukey's HSD test. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Republik Ceko yang bekerja pada sektor transportasi dan logistik yang mana dari total populasi tersebut 268.500 orang dijadikan sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaji, kesehatan dan keselamatan kerja, visi perusahaan, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial. Namun, untuk komunikasi kerja (faktor hubungan sosial) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Dan hasil uji parsial tersebut di uji kembali dengan Tukey's HSD test untuk memferivikasi hasil

penelitian tersebut dan salah satu hasil pengujiannya membuktikan bahwa pengembangan karir dapat secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dari waktu ke waktu.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Basa, *et.al.* (2022), yang dilakukan di Bandara Internasional Mopah, Merauke. Penelitian ini bertujuan untuk mengulik lebih dalam mengenai hubungan pelatihan, pengembangan karir, pemberdayaan dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini lebih berfokus tentang bagaimana terpenuhinya kebutuhan dan keinginan karyawan dalam mengembangkan diri yang difasilitasi oleh perusahaan melalui program pelatihan, pengembangan karir, budaya kerja yang *empowerment* dan kedisiplinan dalam bekerja mampu meningkatkan nilai kepuasan kerja apabila keputusan yang diambil karyawan dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya berhasil membantu karyawan dalam setiap pekerjaan. Dalam penelitian ini, metode penelitian yang dipilih adalah metode kuantitatif yang dilakukan dengan menyebar angket kepada 102 karyawan sebagai sampel penelitian yang merupakan karyawan dari Unit Operator Bandara Kelas Pertama di Bandara Internasional Mopah, Merauke dengan metode analisis menggunakan regresi linier berganda yang dibantu dengan software statistik SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan karir, dan *empowermen* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, namun untuk variabel disiplin kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Dan dalam penelitian ini juga ditarik kesimpulan bahwa manajemen yang efektif dalam menjalankan program pelatihan, *empowerment*, dan pengembangan karir akan sangat efektif meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Yeves, *et. al.* (2022), yang dilakukan di Republik Chili. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji tentang pengaruh profesional efikasi diri dengan kaitannya terhadap kepuasan kerja karyawan dengan desain kerja sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini peran variabel mediasi dipecah kembali menjadi 4 variabel berbeda yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik pengetahuan, karakteristik sosial, karakteristik fisik, atau dengan kata lain terdapat 4 variabel mediasi dalam

penelitian ini. Penelitian ini bersifat kuantitatif deskriptif dengan alat metode analisis data menggunakan uji analisis regresi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 353 responden dengan cara pengumpulan data primer menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Hasil penelitian yang lain menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap beberapa variabel mediasi yaitu karakteristik pekerjaan dan karakteristik sosial, sedangkan karakteristik pengetahuan dan karakteristik fisik tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Dan penelitian ini juga menunjukkan hasil bahwa terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *self-efficacy* dan kepuasan kerja karyawan dengan dimediasi karakteristik pekerjaan dan karakteristik sosial.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Kurniawan, *et.al.* (2021), yang dilakukan di JNE EXPRESS Karawang. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplor beban pekerjaan yang terlalu tinggi dan tidak proporsional untuk melihat akibat dan bagaimana pengaruhnya pada kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Kuesioner disebar kepada 159 karyawan JNE EXPRESS Karawang sebagai sampel penelitian dan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Kutyani (2020), yang dilakukan di Kantor Pos 40000 Kota Bandung. Penelitian ini berfokus pada permasalahan terkait rendahnya kepuasan kerja pegawai yang diakibatkan kepercayaan diri karyawan yang rendah saat melaksanakan pekerjaan. Sehingga penelitian ini ingin membuktikan apakah terdapat pengaruh antara efikasi diri dengan kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pos 40000 yang berlokasi di kota Bandung yang mana 109 pegawai terpilih menjadi sampel penelitian. Metode penelitian yang dipilih adalah jenis survei eksplanasi dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan teknik analisis data yaitu regresi

linier sederhana. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat adanya pengaruh yang positif antara efikasi diri terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menyatakan bahwa tingkat efikasi diri dan kepuasan kerja pegawai Kantor Pos 40000 Kota Bandung berada pada kategori sedang.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Pham, *et. al.* (2022), yang dilakukan di Vietnam. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi secara empiris atas pengaruh faktor kerja kritis terhadap kepuasan kerja yang di mediasi oleh motivasi kerja dan dilakukan pada karyawan muda di Vietnam. Empat faktor kerja kritis itu sendiri yang sekaligus merupakan variabel bebas adalah lingkungan kerja, pemberdayaan karyawan, gaji, dan pengembangan karir. Jenis penelitian ini bersifat kuantitatif dengan alat analisis dibantu dengan aplikasi PLS-SEM v3.3. populasi dalam penelitian ini berjumlah 350 orang yang mana 216 diantaranya digunakan sebagai sampel penelitian. Metode pengumpulan data primer dilakukan menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Pengukuran skala kuesioner menggunakan skala *likert*. Selain dengan menyebarkan kuesioner, dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan wawancara secara acak kepada karyawan muda di Vietnam dari berbagai departemen kerja dan industri kerja yang mana diketahui bahwa persentase terbesar berasal dari departemen sales dengan poin 27,8% dan industri kerja berasal dari sektor transportasi dan servis dengan poin 26,4% dari total keseluruhan sampel penelitian. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara faktor kerja kritis (lingkungan kerja, pemberdayaan karyawan, dan gaji) terhadap motivasi kerja. Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif signifikan antara lingkungan kerja, pemberdayaan karyawan, gaji terhadap kepuasan kerja karyawan, namun tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir pada kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, hasil jika melihat dari peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi, setelah di mediasi oleh motivasi kerja, didapatkan hasil yang positif yaitu ditemukan adanya pengaruh yang positif dan juga signifikan antara lingkungan kerja, pemberdayaan karyawan, gaji, dan pengembangan karir pada kepuasan kerja karyawan secara parsial melalui mediasi motivasi kerja karyawan.

Penelitian berikutnya dilakukan Sutopo, *et.al.* (2022) yang dilakukan di PT Pos Indonesia pada Cabang Asia Afrika yang berlokasi di Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplor pemberian kompensasi karyawan, beban kerja, serta kepuasan kerja karyawan di PT Pos Indonesia pada Cabang Asia Afrika yang berlokasi di Bandung, serta untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya antara beban kerja dan kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah populasi sebanyak 100 karyawan Kantor Cabang PT Pos Indonesia yang berlokasi di Jalan Asia Afrika, Bandung yang mana dari populasi tersebut 50 orangnya terpilih sebagai sampel penelitian dengan menggunakan teknik sampel probabilitas. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah wawancara, kuesioner, observasi, dan studi pustaka dengan teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa beban pekerjaan yang diberikan kepada karyawan menunjukkan hasil yang baik begitupun kompensasi yang diberikan juga dapat dikategorikan cukup dan sesuai dengan perjanjian kerja. Selain itu, penelitian ini juga menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung berada pada kategori baik serta adanya pengaruh positif antara beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Arum & Irfani (2021) yang dilakukan di PT Pos Indonesia. Penelitian ini berfokus pada empat hal yaitu analisis beban kerja karyawan, analisis pengembangan karir karyawan, analisis tingkat kepuasan kerja, serta menganalisis apakah terdapat adanya pengaruh antara beban kerja karyawan dan pengembangan karir dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi yang dilakukan kepada 50 orang karyawan PT Pos Indonesia yang dipilih dengan perhitungan rumus slovin. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa beban kerja, pengembangan karir, dan tingkat kepuasan kerja berada pada kategori cukup baik. Kemudian, dalam penelitian ini juga menemukan hasil bahwa antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja

karyawan terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan, namun untuk beban kerja ditemukan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang menunjukkan karyawan yang memiliki beban kerja lebih banyak maka kepuasan kerjanya akan semakin rendah.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Putri & Frianto (2022) yang dilakukan di PT PELNI (Persero) Surabaya. Penelitian ini berfokus membahas mengenai apakah adanya pengaruh antara *self-efficacy* dan kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan yang diperantarai oleh keterikatan kerja. Penelitian ini didasari adanya *research gap* dan *fenomena gap* dari penelitian terdahulu dan kondisi aktual yang ditemukan oleh peneliti tentang pengaruh antara *self-efficacy* dengan kepuasan kerja karyawan dimana beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara *self-efficacy* dengan kepuasan kerja karyawan, namun terdapat satu penelitian yang menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara *self-efficacy* dengan kepuasan kerja karyawan. Di dalam penelitian ini peneliti memilih metode penelitian kuantitatif dengan cara pengumpulan data menggunakan angket. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 45 karyawan PT PELNI (Persero) Surabaya yang mana dari jumlah tersebut dipilih 40 orang karyawan sebagai sampel penelitian yang mana pengambilan sampel ditentukan berdasarkan kriteria tertentu yaitu *judgemental sampling technique* dengan ketentuan yang ditetapkan oleh peneliti yaitu karyawan yang telah bekerja selama paling sedikit satu tahun kerja. Metode pengolahan data yang digunakan Structural Equation Modeling yang dibantu oleh aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tidak terdapat adanya pengaruh antara *self-efficacy* dengan kepuasan kerja karyawan, begitupun mengenai pengaruh antara *self-efficacy* dengan kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement* yang menunjukkan tidak terdapat pengaruh.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Rachmawati, *et. al.* (2022) yang dilakukan di Indonesia. Penelitian ini fokus meneliti tentang pengaruh antara *self-efficacy* dan *job crafting* terhadap kepuasan kerja. Metode yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM). Populasi penelitian adalah seluruh pekerja di Indonesia yang berprofesi sebagai supir baik itu supir perusahaan maupun

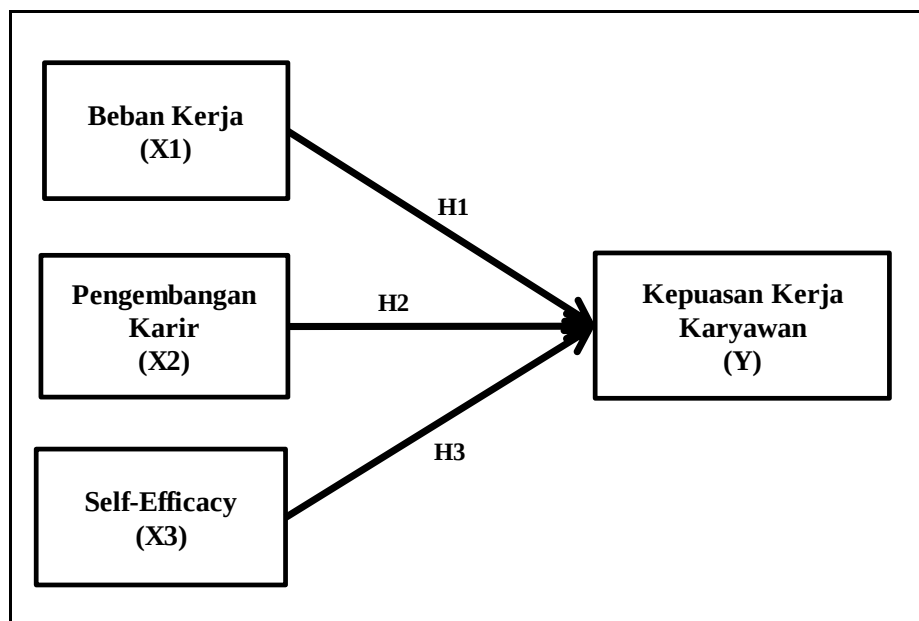
driver online. Responden dalam penelitian ini berjumlah 280 *drivers* yang tersebar di Jakarta, Depok, Bandung, Bogor, Surabaya, Palembang, dan Yogyakarta. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dua arah antara *self-efficacy* dan *job crafting* terhadap kepuasan kerja secara parsial maupun simultan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Talo *et. al.* (2020) yang dilakukan di Kantor PT Pos Indonesia (Persero) yang merupakan kantor cabang di daerah Kupang. Penelitian ini berfokus untuk mengeksplor tingkat beban kerja karyawan serta kepuasan kerja dan pengaruh diantara keduanya. Metode yang dipilih dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif kuantitatif. Dalam mengumpulkan data, cara yang dipilih yaitu berupa wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Jumlah populasi didalam penelitian ini sebanyak 126 orang yang mana 56 orang dari populasi tersebut digunakan sebagai sampel penelitian yang dihitung menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa beban kerja karyawan yang bekerja di salah satu Kantor Cabang PT Pos Indonesia (Persero) di daerah Kupang termasuk dapat dikategorikan sangat rendah. Sedangkan, untuk kepuasan kerja karyawan ada pada kategori sangat tinggi. Selain itu penelitian ini juga membuktikan antara beban kerja dengan kepuasan kerja karyawan terdapat pengaruh yang negatif walaupun besaran pengaruhnya masih relatif rendah.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

2.3.1. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir dibuat untuk memberikan gambaran yang lebih jelas terkait rumusan penelitian mengenai adanya keterkaitan antara beban kerja, pengembangan karir, dan *self-efficacy* yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. rumusan penelitian tersebut dapat digambarkan dengan diagram struktur seperti berikut ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3.2. Keterkaitan Antar Variabel

1. **Beban Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Vanchapo (2020:1) mendefinisikan beban kerja sebagai suatu pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam jangka yang telah ditentukan. Studi yang dilakukan oleh Kurniawan, *et.al.* (2021), *et.al.* (2020) bertujuan untuk mengkaji terkait adanya pengaruh antara beban kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan pada JNE EXPRESS yang berlokasi di Karawang, Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, studi yang sama dilakukan oleh Sutopo, *et.al.* (2022) yang dilakukan di salah satu Kantor Cabang PT Pos Indonesia yang berlokasi di Jalan Asia Afrika, Bandung menyimpulkan bahwa antara beban kerja dan kepuasan kerja karyawan terdapat adanya pengaruh yang positif.

2. **Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Leonita (2020:168), mendeskripsikan bahwa pengembangan karir merupakan kenaikan posisi seseorang dalam struktur organisasi perusahaan

selama masa kerjanya hingga berhasil mencapai posisi tertinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Basa, *et.al.* (2022) dengan tujuan menguji pengaruh antara pelatihan, pengembangan karir dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada karyawan yang bekerja di Bandara Internasional Mopah, Merauke. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh positif antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.

3. ***Self-Efficacy* Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Rachmawati, *et.al.* (2021:95) mengartikan *self-efficacy* sebagai keyakinan seseorang akan kemampuannya serta memiliki wawasan yang berorientasi kedepan yang didasarkan pada pengalaman dalam menjalankan tugas atau memecahkan masalah kontekstual. Penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati, *et. al.* (2022) menarik kesimpulan terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *self-efficacy* dengan kepuasan kerja karyawan.

2.3.3. **Hipotesis Penelitian**

Dalam penelitian ini, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Diduga terdapat pengaruh antara beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial di PT Jaya Mulya Trans.

H2 : Diduga terdapat pengaruh antara pengembangan terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial di PT Jaya Mulya Trans.

H3 : Diduga terdapat pengaruh antara *self-efficacy* terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial di PT Jaya Mulya Trans.