

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen

a. Definisi Manajemen

Tanpa mengetahui apa itu manajemen, Anda tidak bisa mempraktekkan penerapan ilmu manajemen dalam kehidupan sehari-hari. Secara umum, Anda harus memahami ilmu manajemen untuk mengimplementasikannya dengan benar. Manajemen adalah suatu proses dimana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Manajemen diharuskan menggunakan sumber daya yang tersedia untuk bersama-sama mencapai tujuan atau target dari individu maupun kelompok.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2016:9).

Handoko (2014:10) menyimpulkan bahwa pengertian manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan, fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan”.

Menurut Griffin (2014:1) menyatakan bahwa manajemen adalah sebuah proses pengorganisasian, pengkoordinasian, perencanaan, dan

pengontrolan sumber daya agar dapat mencapai sasaran (*goals*) secara efisien dan efektif.

Dalam konteks organisasi, penafsiran manajemen merupakan suatu proses untuk mengendalikan suatu yang dilakukan oleh sekelompok orang ataupun organisasi untuk menggapai tujuan organisasi tersebut dengan kiat bekerja sama menggunakan sumber daya yang dimiliki.

Dari pengertian para ahli tersebut, ilmu manajemen dapat diartikan sebagai kemampuan mengatur sesuatu untuk mencapai tujuan yang ingin dipenuhi. Faktanya, ini sudah sering terjadi dalam kehidupan nyata. Setiap orang juga harus mempraktikkan pengetahuan manajemen secara tidak langsung setiap hari.

b. Fungsi Manajemen

Fungsi dasar dari ilmu manajemen ialah selaku elemen yang wajib terdapat dalam aktivitas manajemen selaku acuan dari seorang yang bertugas sebagai pengelola, ataupun manajer. Manajer inilah yang bertugas untuk memastikan jika tujuan dapat tercapai, dengan membuat perencanaan, koordinasi, serta pengendalian.

Menurut Hasibuan (2016:3), terdapat 4 fungsi yang saling mempengaruhi satu sama lain. Fungsi tersebut, antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan. Tanpa adanya salah satu dari fungsi ini bukan tidak mungkin aktivitas manajemen akan berakhir tidak sesuai rencana ataupun tujuan. Hal-hal tersebut yakni sering di sebut

sebagai *POAC* (*Planning, Organizing, Actuating serta Controlling*). Ulasan mengenai keempat fungsi tersebut dijabarkan pada pembahasan berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen yang pertama. Perencanaan maupun merencanakan ialah hal yang dilakukan untuk menciptakan serta menetapkan rencana. Dalam organisasi ada komponen- komponen seperti pimpinan, wakil pimpinan, sekretaris, bendahara, serta bermacam tingkatan divisi sampai staf. Tiap komponen- komponen ini mempunyai tugas masing- masing untuk menggapai satu tujuan yang sama. Perencanaan sendiri berperan selaku penentu tujuan yang hendak dicapai. Tidak hanya itu perencanaan pula berguna selaku fasilitas penggunaan sumber daya untuk menggapai tujuan organisasi.

Membuat perencanaan yang baik memanglah tidak mudah, walaupun demikian ada beberapa dimensi penting yang dapat dijadikan sebagai acuan yaitu:

- a) Tujuan jelas
- b) Sempel, tidak begitu sulit dalam menjalankannya
- c) Memuat analisa pada pekerjaan yang hendak dilakukan
- d) Fleksibel, dapat berganti mengikuti pertumbuhan yang terjadi
- e) Memiliki keseimbangan, tanggung jawab serta tujuan yang selaras
ditiap bagian

- f) Memiliki kesan sesuatu yang dimiliki tersedia serta dapat dipergunakan dengan efisien dan berdaya guna

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) bisa diartikan sebagai aktivitas mengkoordinasi mulai dari sumber energi, tugas, hak serta kewajiban, otoritas serta bermacam hal yang diperlukan untuk menggapai tujuan organisasi. Tujuan dilakukan pengorganisasian yakni untuk membagi suatu kegiatan besar jadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian ini bisa memudahkan manajer dalam melaksanakan pengawasan. Disamping itu manajer pula hendak mudah untuk memastikan orang yang diperlukan untuk melakukan tugas- tugas yang sudah dibagi- bagi tersebut. Pengorganisasian bisa dilakukan dengan memastikan tugas apa yang wajib dikerjakan, bagaimana tugas- tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang harus mengerjakannya, siapa yang bertanggung jawab dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Dalam menetapkan bermacam rencana kegiatan usaha, umumnya seseorang manajer hendak membuat sebagian alternatif opsi untuk merealisasikan seluruh tujuan usaha. Dari seluruh pilihan- pilihan yang dibuat tersebut setelah itu ditetapkan salah satu sebagai prioritas yang dipandang paling efisien serta efektif. Sederhannya, dalam menggapai tujuan terdapat *plan A*, *plan B*,

plan C serta seterusnya. Proses pengelompokan bermacam sumber daya serta aktivitasnya ini sangat berarti dilakukan oleh manajer, karena hal ini mempunyai banyak manfaat seperti pembagian tugas tugas yang jelas serta sesuai bidangnya, menciptakan spesialisasi, dan seluruh personil dalam industri dapat mengetahui tugas apa yang hendak dijalankan.

3) Pelaksanaan (*Actuating*)

Fungsi manajemen yang ketiga yaitu sebagai pelaksana. Tanpa manajemen, seluruh aktivitas apalagi tujuan organisasi tidak bisa terlaksana. Begitu pula terdapatnya perencanaan serta pengorganisasian yang baik tidak hendak menggapai tujuan tanpa pelaksanaan. Pelaksanaan ataupun *actuating* ialah upaya untuk membuat anggota bersedia dan berupaya bekerja sesuai dengan rencana serta tujuan organisasi. Disinilah orang manajer berfungsi. Manajer wajib mampu mengarahkan anggotanya untuk melakukan masing-masing tugasnya. Umumnya manajer melaksanakan fungsi *actuating* dengan memberikan orientasi pada anggotanya.

Fungsi pengarahan juga sebuah kegiatan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja, dengan terdapatnya fungsi pengarahan, seluruh tenaga kerja dalam industri diharapkan secara sukarela bisa melakukan tugas-tugas pekerjaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Terdapat banyak cara untuk meningkatkan

efektivitas serta efisiensi kerja, misalnya dengan memberi motivasi, membimbing, menegaskan serta menarangkan bermacam hal tentang pekerjaan supaya dapat berjalan maksimal. tidak hanya itu orang bisa bergerak dengan sukarela jika telah terpenuhi bermacam kebutuhan kerjanya seperti kebutuhan fisik, keamanan serta keselamatan, harga diri serta aktualisasi diri dalam bekerja.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Controlling menjadi fungsi manajemen terakhir. Fungsi kontrol di sini berperan dalam melihat apakah semua tugas dan kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana atau tidak. Selain itu, dengan melakukan fungsi ini, aka mengevaluasi pencapaian yang telah dicapai dan melakukan perbaikan jika aktivitas tidak sesuai dengan rencana. Kontrol juga dimaksudkan untuk mengendalikan organisasi seperti mencegah dan meminimalkan hal-hal yang dapat menghancurkan organisasi. Begitu pentingnya mengendalikan organisasi. Jika terjadi hal-hal yang menyimpang dengan tujuan, maka kembali pada poin satu (*planning*) untuk memperbaiki penyimpangan tersebut.

Fungsi pengawasan dapat bekerja secara efektif jika diperhatikan:

- a) Jalur (*Routing*), manajer harus dapat menentukan carra atau jalur untuk meminimalkan risiko kesalahan.

- b) Penetapan Waktu (*Scheduling*), manajer harus menentukan kapan pengawasan dilakukan.
- c) Perintah Pelaksanaan (*Dispatching*) adalah pengawasan dalam bentuk dorongan dan maupun perintah sehingga pekerjaan dapat diselesaikan pada waktu yang tepat.
- d) Tindak lanjut (*Follow Up*) mencari berbagai solusi jika terjadi masalah, memberikan peringatan dan memberikan instruksi sehingga kesalahan yang sama tidak terjadi lagi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum, pengertian Manajemen Sumber daya Manusia yaitu proses serta upaya untuk merekrut, meningkatkan, memotivasi, dan melaksanakan penilaian secara merata terhadap sumber daya manusia yang diperlukan industri dalam menggapai tujuan.

Manajemen SDM mengaitkan fungsi manajemen, seperti; perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. MSDM berfungsi dalam proses pengelolaan organisasi secara keseluruhan, baik dari sisi perusahaan ataupun karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian remunerasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisas”.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur peran hubungan kerja agar dapat secara efektif dan efisien dalam rangka

untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat (Hasibuan, 2016:10).

Menurut Dessler (2015:4) menyatakan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan”.

Dari pendapat para ahli tersebut, Manajemen sumber daya dapat diartikan sebagai bentuk upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya manusia ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam bentuk kegiatan rekrutmen sumber daya manusia, pengelolaan dan pengarahan.

Pelaksanaan MSDM secara nyata meliputi desain serta implementasi perencanaan, penataan karyawan, pengelolaan karir, pengembangan karyawan, penilaian kinerja serta ikatan ketenagakerjaan. Beberapa hal yang mencakup MSDM di antara lain:

- 1) MSDM mengaitkan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan sumber daya manusia.
- 2) MSDM menolong untuk menggapai tujuan individu, organisasi serta sosial.
- 3) MSDM merupakan ilmu multi disiplin yang mencakup riset tentang manajemen, psikologi, komunikasi, ekonomi serta sosiologi.
- 4) MSDM mengaitkan semangat tim serta kerja tim serta ialah proses yang berkepanjangan.

Departemen SDM dalam suatu organisasi berperan mengatasi semua aspek karyawan serta mempunyai banyak fungsi, seperti; melaksanakan analisis pekerjaan, rekrutmen, wawancara kerja, pemilihan SDM, orientasi, pelatihan, pemberian kompensasi, melindungi keselamatan serta kesehatan karyawan, serta lain sebagainya.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan pelayanan. Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada di dalamnya. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:11) fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Fungsi pengadaan (*procurement*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam usaha guna memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

- 2) Fungsi pengembangan (*development*) berkaitan erat dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap manajemen sumber daya manusia yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri.
- 3) Fungsi pemeliharaan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas kerja.
- 4) Fungsi penggunaan (*use*) menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta jenjang peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan pula dengan kontraprestasi untuk karyawan yang telah berhenti bekerja, baik yang sementara atau permanen maupun akibat pemutusan hubungan kerja sepihak.

Fungsi manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pengadaan tenaga kerja
- 2) Pengembangan tenaga kerja
- 3) Pemberian kompensasi
- 4) Integritas
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja

Ruang lingkup masing-masing fungsi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-

sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, melakukan seleksi dengan para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

- 2) Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini ialah peningkatan mutu atau kemampuan dan pengetahuan pekerja guna selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.
- 3) Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.
- 4) Fungsi integritas, merupakan kegiatan guna menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan itu sudah sesuai, maka akan terbentuk kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.
- 5) Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat

bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi untuk menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:11), tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri atas empat tujuan, yaitu :

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan guna dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan

organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan kerja karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

d. Pelaku Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2018:11) pelaku manajemen sumber daya manusia antara lain yaitu :

1) Manajemen sumber daya manusia (internal-fungsi tradisional) :

Individu yang biasanya bertindak sebagai penasihat atau sebagai staf yang bekerja bersama manajer lain untuk menangani berbagai hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

2) Manajer Lini

3) *Outsourcing* (Eksternal)

Proses menyewa agen penyedia tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan, contoh : *head hunter*, TKI.

e. Peran Sumber Daya Manusia

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melakukan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang

diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Cherrington (2015:8) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari :

1) Peran konseling (*Conseling Role*)

Dalam peran ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai *staffing*, *performace evaluation*, program pelatihan dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

2) Peran Pelayanan (*Service Role*)

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

3) Peran Kontrol (*Control Role*)

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber

daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai pihak *top management* perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja dan kompensasi.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk meraih suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:77) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi.

Menurut Handoko (2014:130) menyatakan bahwa Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Dessler (2015:379) menyatakan bahwa Pengembangan Karir adalah serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir ialah rencana akhir seorang karyawan, visi dan misi yang ditanamkan ke dalam diri guna menjadi pribadi kerja yang lebih baik lagi untuk meraih masa depan yang lebih cerah.

Karir adalah keseluruhan jabatan atau posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang karyawan, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi dapat membuat gaji dan tanggung jawab yang lebih besar, pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh karyawan. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Jika seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang itu mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.

Promosi atau kenaikan jabatan pada sebuah perusahaan merupakan sesuatu yang lumrah. Hal tersebut adalah bentuk pengembangan karir yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya. Pengembangan karir ini tentu karena umumnya semakin tinggi sebuah jabatan, maka semakin sejahtera juga kehidupannya. Bayangkan jika

perusahaan tidak melakukan proses pengembangan karir, pasti karyawan akan pindah dan justru merugikan perusahaan itu sendiri karena harus sering melakukan rekrutmen dan belum tentu kemampuannya dapat sebanding dengan karyawan yang keluar.

Suatu pengembangan karir selayaknya dilakukan dengan perencanaan dan strategi khusus. Hal ini untuk menjamin pelaksanaannya sesuai dengan harapan dan target yang diinginkan baik oleh perusahaan ataupun karyawan. Untuk itulah, upaya pengembangan karir yang merupakan salah satu bentuk manajemen sumber daya manusia ini dilakukan melalui suatu program yang dikenal dengan nama Program Pengembangan Karir atau *Career Development Program (CDP)*.

Program pengembangan karir merupakan upaya-upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam meningkatkan performa kerja. Program pengembangan karir ini tidak harus berupa kegiatan-kegiatan besar yang rumit, melainkan cukup dengan cara-cara yang sederhana.

Desain program pengembangan karir dibedakan dalam tiga fase yaitu :

1) Fase Perencanaan

Fase ini meliputi upaya penyelarasan rancangan karir karyawan dengan karir perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas.

2) Fase Pengarahan

Fase ini dimaksudkan untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaan karirnya menjadi nyata. Caranya bisa dengan pengarahan melalui konseling atau pendekatan menggunakan pelayanan informasi.

3) Fase Pengembangan

Fase ini merupakan cara karyawan dalam mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya untuk menduduki posisi pada masa mendatang. Hal ini bisa dilakukan dengan beberapa cara seperti mentoring, pelatihan, rotasi jabatan dan program beasiswa.

Terdapat beberapa metode atau cara yang lumrah dipakai dalam program pengembangan karir, yaitu :

1) Pendidikan dan Pelatihan

Metode ini menjadi salah satu cara perusahaan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan dari karyawannya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Bentuk-bentuk pendidikan dan pelatihan ini merupakan seperti perencanaan karir, pembelajaran, rotasi pekerjaan, pelatihan dan bimbingan, *bussines games*, magang dan lain sebagainya.

2) Promosi

Promosi menjadi bentuk program pengembangan karir yang diharapkan oleh karyawan karena mereka bisa mendapat jabatan dengan posisi yang lebih tinggi. Umumnya promosi juga akan diikuti oleh tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula, namun semua akan sebanding

dengan *income* dan fasilitas yang diberikan. Pelaksanaan promosi tentu harus memperhatikan syarat-syarat seperti pengalaman, tingkat pendidikan, kejujuran, loyalitas dan sebagainya.

3) Mutasi

Mutasi merupakan perubahan posisi atau jabatan ataupun tempat bekerja yang dilakukan pimpinan perusahaan kepada karyawannya baik secara *horizontal* maupun *vertical*. Prinsip dari program mutasi ini adalah memindahkan karyawan ke posisi yang lebih tepat dengan pekerjaan yang sesuai sehingga produktivitas kerja bisa meningkat.

b. Fungsi Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat berguna bagi perusahaan agar roda perusahaan bisa berjalan dengan baik karena ada rotasi jabatan yang terjadi didalamnya. Selain itu, dengan adanya program pengembangan karir, perusahaan bisa menekan angka *resign* karyawan. Alasan utama karyawan berganti pekerjaan adalah karena kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir. Alasan utama mereka tertarik dengan perusahaan baru adalah jalur karir yang kuat.

Tetapi tentunya program pengembangan karir ini sangat bermanfaat dan penting bagi karyawan. Beberapa aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir adalah :

1) Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Prestasi kerja adalah komponen yang paling penting dari pengembangan karir 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 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 berkarir yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain.

5) Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization Loyalty*).

Level loyalitas yang rendah adalah 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 akan memberikan gaji atau tunjangan yang tinggi guna meningkatkan loyalitas karyawan, lalu 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 dan Sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran 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 akan 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.

Program pengembangan karir bagi karyawan merupakan investasi strategis baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Program ini penting bagi karyawan karena bisa menjadi motivasi untuk mengembangkan diri dengan jaminan kesejahteraan yang secara bersama juga diterima.

c. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2014:131) mengatakan bahwa titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup :

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.

2) *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*. *Exposure* berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi kerja, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

3) Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada umumnya ditemukan pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

4) Kesempatan-kesempatan untuk Tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna baik bagi *department* personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.

5) *Mentors* dan *Sponsors*

Seorang *mentor* adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan di antara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karir. Bila *mentor* dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program latihan, transfer atau promosi, maka dia menjadi *sponsor*. Seorang *sponsor* adalah orang dalam organisasi yang dapat

menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain. Sering *sponsor* karyawan adalah atasan langsung.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahannya agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu , cakap dan terampil, tetapi yang terpenting karyawan mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Robbins & Judge (2015:127) mendefinisikan motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Hasibuan (2016:143) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja adalah jiwa pendorong yang kuat bagi manusia untuk melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan dan kebutuhan yang ingin dicapainya (Sudiyanto, 2019:15).

Dari pendapat-pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara umum yaitu kemampuan yang dapat mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mempunyai keinginan yang kuat untuk bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Setiap karyawan pasti pernah mengalami kepenatan dan kejenuhan dalam menghadapi rutinitas kerja sehari-hari. Semakin banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan, *deadline* menumpuk, target yang harus dicapai seringkali menjadi beban bagi karyawan dalam bekerja, secara tidak sadar rutinitas tersebut dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja karyawan. Jika hal itu terjadi maka akan berdampak buruk terhadap kinerja karyawan dan dapat menyulitkan karyawan untuk dapat mengembangkan karir.

Pemberian motivasi yang tepat akan menimbulkan semangat, kemauan dan keikhlasan untuk bekerja dalam diri seorang karyawan. Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja dengan ikhlas akan membuat pekerjaan menjadi lebih maksimal, sehingga dapat meningkatkan kualitas ataupun produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

b. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Dalam kehidupan berorganisasi, motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting dan perlu diadakan karena dengan adanya motivasi mampu merubah perilaku seseorang yang termotivasi. Berdasarkan hal tersebut jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2016:150) motivasi yang diberikan dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif ialah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk memberikan motivasi positif untuk kemajuan seperti :

a) Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

Metode ini menyatakan bahwa kebanyakan manusia senang menerima pengakuan terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. Jadi pimpinan perlu memperhatikan pemberian penghargaan kepada karyawan terhadap pekerjaan yang terselesaikan dengan baik.

b) Informasi

Metode ini menyatakan bahwa kebanyakan manusia ingin mengetahui latar belakang atau alasan suatu tindakan. Untuk itu pimpinan perlu memberikan informasi yang jelas dengan tujuan untuk menghindari gossip, desas-desus, dan sebagainya.

c) Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

Cara ini menyatakan bahwa pemberian perhatian yang tulus tidak dapat dilakukan seseorang dengan cara seenaknya saja. Suatu

perhatian yang diberikan, biasanya menimbulkan akibat yang berbeda terhadap orang yang berbeda.

d) Persaingan

Cara ini menyatakan bahwa pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Sikap dasar ini biasa dimanfaatkan oleh para pimpinan dengan memberikan rangsangan (motivasi) persaingan yang sehat dalam menjalankan pekerjaan.

e) Partisipasi

Dalam cara ini proses mempengaruhi dilakukan dengan mengadakan kerjasama atau mengajak serta bawahan dalam mengambil keputusan. Dengan dijalankannya partisipasi ini, bisa diperoleh beberapa manfaat, seperti bisa dibuatnya keputusan yang lebih baik, adanya penerimaan yang lebih besar terhadap perintah yang diberikan dan adanya perasaan diperlukan.

f) Kebanggaan

Cara ini menyatakan bahwa penggunaan rasa kebanggaan sebagai alat motivasi dengan persaingan dan pemberian penghargaan. Memberikan tantangan yang wajar, keberhasilan mengalahkan tantangan tersebut memberikan kebanggaan tersendiri bagi karyawan. Penyelesaian sesuai pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga.

g) Uang

Cara ini dilakukan dengan memberikan imbalan berupa uang kepada seseorang. Uang merupakan alat motivasi yang berguna untuk memuaskan kebutuhan ekonomi karyawan.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif ialah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah kekuatan ketakutan. Tindakan ini dilakukan apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang diinginkan, apabila tidak dilakukan, mungkin akan kehilangan sesuatu, seperti pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Penggunaan kedua motivasi diatas harus dilakukan oleh manajer. Namun yang menjadi permasalahan yaitu proporsi penggunaan kedua jenis motivasi tersebut terhadap karyawan serta kapan akan digunakan. Tetapi apabila pimpinan lebih mempercayai bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertindak, maka motivasi negatif yang cenderung digunakan. Sedangkan penggunaan motivasi positif dilaksanakan apabila pimpinan berpendapat bahwa motivasi positif akan mendorong karyawan dalam bekerja.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mc. Cllelland dalam Hasibuan (2016:162) mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator yang memotivasi seseorang, yaitu :

1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi atau *Need for Achievement* merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi atau *Need for Affiliation* menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal hal berikut :

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja.
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.
- c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
- d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

Seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan atau *Need for Power* merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditimbulkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

5. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Lucky Meilasari et al., 2020:607).

Beban kerja adalah frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dengan uraian tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu (R.Lumunon et al., 2019:4673).

Menurut Gibson & Ivancevich (2014:163) menyatakan bahwa beban kerja adalah tekanan sebagai tanggapan yang tidak dapat menyesuaikan diri, yang dipengaruhi oleh perbedaan individual atau proses psikologis, yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern terhadap seseorang.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Kapasitas seseorang yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas sesuai dengan harapan berbeda dengan kapasitas yang tersedia pada saat itu. Perbedaan diantara keduanya menunjukkan taraf kesukaran tugas yang mencerminkan beban kerja.

Beban kerja dapat dilihat dari beban kerja fisik maupun mental, apabila beban kerja yang ditanggung seorang karyawan terlalu berat atau kemampuan fisik terlalu lemah tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja, karyawan tersebut akan merasa sakit karena suatu pekerjaan. Jika menerapkan ketepatan beban kerja yang menghindarkan karyawan dengan banyaknya aktivitas dan kompensasi diberikan secara benar, maka karyawan akan termotivasi yang mengakibatkan terjadinya kedisiplinan karyawan dan karyawan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Soleman (2011:85), faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut :

1) Faktor Eksternal

Faktor Eksternal adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja, antara lain :

a) Tugas (*Task*)

Meliputi tugas seperti stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.

b) Organisasi Kerja

Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.

c) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi

kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

c. Indikator Beban Kerja

Menurut Putra dalam Sudiyanto (2020:95) indikator beban kerja meliputi :

1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya mendapatkan nasabah. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat melayani nasabah, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti harus bekerja diluar jam kerja untuk nasabah dan menyelesaikan pekerjaan lainnya.

3) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

6. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Menurut Robbins & Judge (2015:46) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karekteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Menurut Handoko (2014:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Menurut Hasibuan (2016:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi luar dan dalam pekerjaan.

Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja atau karyawan didalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja dideskripsikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan, yang merupakan hasil evaluasi dari setiap karekteristik pekerjaan.

b. Fungsi Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014:194) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan berprestasi

kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk absensi. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen. Mereka sering tidak merencanakan untuk absen, tetapi bila ada berbagai alasan untuk absen, untuk mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2015:49) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1) Kondisi Kerja yang Mendukung

Karyawan peduli lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang

aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan alat alat yang memadai.

2) Gaji atau Upah yang Pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan bila upah dilihat sebagai adil yang di dasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

3) Rekan Kerja yang Mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu , tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tedahulu yang tercantum pada tabel dibawah ini akan menjadi acuan bagi penulis untuk melakukan penelitian dan dapat digunakan sebagai data pendukung, yaitu :

Tabel 4
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Cokordo Alit	Kompensasi dan	-Uji Validitas -Uji	Berdasarkan hasil yang diperoleh kompensasi, pengembangan karir

	Wirayudha & I Gusti Ayu Dwi Adnyani (2020) E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 5, 2020 : 1676-1695 DOI: 10.24843/ejmunud.2020.v09.i05.p02 ISSN : 2302-8912	Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari	Reliabilitas -Analisa Jalur -Uji Normalitas -Uji Multikolinearitas -Uji Heteroskedastisitas	dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap keputusan retensi karyawan BPR Lestari Teuku Umar Denpasar, ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja akan dapat meningkatkan keputusan dalam melakukan retensi karyawan BPR Lestari Teuku Umar Denpasar. Pihak BPR Lestari Teuku Umar Denpasar harus tetap mempertahankan kompensasi dan pengembangan karir di dalam perusahaan agar karyawan merasa terdorong dalam meningkatkan semangat dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan retensi karyawan BPR Lestari Teuku Umar Denpasar.
2	Laras Cahya Utami, Istiatin & Djumali (2018) Jurnal Manajemen dan Keuangan, Vol.7, No.2, November 2018 DOI : 10.33059/jmk.v7i2.474 ISSN : 2252-844X	Analisis Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Penilaian Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Aksara Salopos Surakarta	-Uji Validitas -Uji Reliabilitas -Uji Asumsi Klasik -Uji Heteroskedastisitas -Analisis Regresi Linear Berganda -Uji F -Uji t -Uji Koefisien Determinasi	Hasil dari uji hipotesis pertama menghasilkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($21,139 > 2,71$) dan signifikansi $0,00 < 0,05$. Maka artinya budaya organisasi, pengembangan karir dan penilaian kinerja memiliki pengaruh bersama-sama pada kepuasan kerja karyawan.
3	Andre	Pengaruh	-Uji Validitas	Hasil penelitian ini menunjukkan

	Sompie, Rita N. Taroreh & Genita G. Lumintang Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 851 – 860 DOI : 10.35794/emba.v7i1.22912 ISSN : 2303-1174	Kompensasi, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado	-Uji Reliabilitas -Uji Asumsi Klasik (Uji Multikolineritas) -Uji Heteroskedastisitas -Analisis Regresi Linear Berganda -Uji F -Uji t	bahwa kompensasi, pengembangan karir dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hipotesis 1 (H1) yang menyatakan kompensasi, pengembangan karir dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima atau terbukti. Hasil penelitian ini memiliki arti bahwa semakin besar peningkatan yang terjadi dalam hal kompensasi, pengembangan karir dan motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja.
4	Renaldo R. Lumunon, Greis M. Sendow & Yantje Uhing (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4671-4680 DOI : 10.35794/emba.v7i4.25410 ISSN :	Pengaruh Work Life Balance Kesehatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi	-Analisis Regresi Linear Berganda -Uji Validitas -Uji Reliabilitas -Uji Multikolinearitas -Uji Heteroskedastisitas -Uji Analisis Regresi Linear Berganda	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor <i>work life balance</i>, kesehatan kerja dan beban kerja simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. <i>Work life balance</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. Kesehatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. Beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi

	2303-1174			
5	Anugerah Iroth, Victor P. K. Lengkong & Lucky O. H. Dotulong (2018) Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2098 – 2107 DOI : 10.35794/emba.v6i4.20939 ISSN : 2303-1174	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Fisik dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Beberapa Karyawan Restoran di Manado	-Uji Validitas -Uji Reliabilitas -Uji Analisis Regresi Linier Berganda -Uji Koefisien Determinasi -Uji F -Uji t	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada beberapa karyawan Restoran di Manado. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada beberapa karyawan Restoran di Manado. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada beberapa karyawan Restoran di Manado
6	Lili E. Lucky Meilasari, Ryani Dhyani Parashakti & Efa Wahyuni (2020) Volume 1, Issue 6, Juli 2020 DOI : 10.31933/jimt.v1i6.296 ISSN :	Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	-Uji Statistik Deskriptif -Uji Validitas -Uji Reliabilitas -Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas & Heteroskedastisitas) -Uji Regresi Linier Berganda -Uji Koefisien Determinasi -Uji F -Uji t	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Surya Rengo Containers. Beban kerja berpengaruh positif namun signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Surya Rengo Containers. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa apabila disiplin kerja yang dimiliki karyawan tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan tidak ada penumpukan pekerjaan yang ditanggung karyawan

	2686-5246			
7	Totok Sudiyanto (2015) Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 12, No.1, April 2015 : 14 - 29 DOI : 10.31851/jmwe.v12i1.3302 ISSN : 1693-4091	Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang	-Uji Validitas -Uji Reliabilitas -Uji Asumsi Klasik (Normalitas Data, Multikolinearitas & Heteroskedastisitas) -Uji F -Uji t	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Hal ini berarti apabila ada peningkatan dalam disiplin kerja, budaya kerja dan motivasi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.
8	Syaiful Bahri & Yuni Chairatun Nisa Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1, 2017, 9-15 DOI : 10.30596/jimb.v18i1.1395 ISSN : 16937619	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	-Uji Analisis Regresi Berganda -Uji Korelasi Ganda -Uji Determinasi	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel secara bersama sama terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja yaitu motivasi dan pengembangan karir
9	Widya	Pengaruh	-Uji Validitas	Berdasarkan dari hasil penelitian

	Paramitha , Siti Khoiriyah & Agung Wahyu Handaru (2018) Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 9, No. 1, 2018 DOI : 10.21009/jrmsi.009.1.09 ISSN : 2301-8313	Motivasi Kerja dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tridiya Eramina Bahari	-Uji Reliabilitas -Uji Analisis Deskriptif -Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas, Heteroskedastisitas) -Uji F -Uji t -Uji Analisis Koefisien Determinasi	mengenai “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Tridaya Eramina Bahari”, maka dapat disimpulkan Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari. Jika motivasi kerja meningkat, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari. Jika kompensasi dalam perusahaan meningkat, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja pada karyawan PT Tridaya Eramina Bahari.
10	N. Lilis Suryani (2020) JENIUS. Vol. 3, No. 2, Januari 2020 DOI : 10.32493/jjsdm.v3i2.3939 ISSN : 2581-2769	Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Qeon Interactive - Jakarta Pusat	-Uji Validitas -Uji Reliabilitas -Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas, Autokorelasi & Heteroskedistisitas) -Analisis Regresi -Analisis Koefisien Korelasi -Analisis Koefisien Determinasi	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

Karyawan dihadapkan pada rutinitas yang sama dari hari ke hari. Pada kondisi pekerjaan seperti ini, karyawan sangat rentan terhadap kejenuhan yang menyebabkan tidak adanya kepuasan dalam bekerja, selain itu faktor kepuasan financial, kepuasan fisik, kepuasan sosial dan kepuasan psikologi juga berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga dan apabila dikelola dengan baik akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan yaitu tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kaitan inilah diperlukan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan secara efisien dalam hal kepuasan kerja karyawan agar mampu memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

Masalah sumber daya manusia menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia menjadi peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang mencukupi, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Peningkatan kepuasan karyawan ini memerlukan beberapa hal seperti pengembangan karir, motivasi kerja serta beban kerja yang tidak terlalu membebani

karyawan secara berlebihan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktifitas dalam suatu organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan yang dibawa kedalam suatu lingkaran organisasi perusahaan. Mereka bukan seperti uang, mesin dan materil yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut maka sumber daya manusia perlu diberi dorongan yang cukup agar dapat termotivasi, perlu diberikan penghargaan berupa pengembangan karir, promosi, dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Salah satu strategis yang harus di implementassikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian besar karyawan kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai, sehingga mereka akan termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu terciptanya kepuasan kerja karyawan organisasi yang

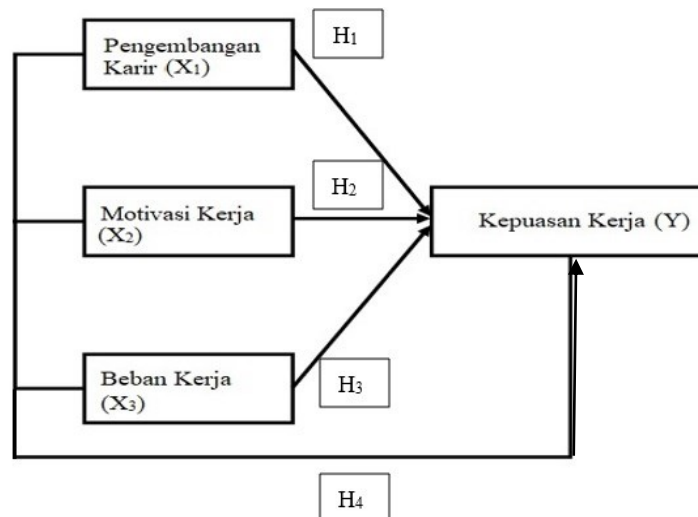
bersangkutan, yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi dan kinerja kerja karyawan. Dengan kepuasan kerja tersebut dapat diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik. Untuk ini sangat penting untuk organisasi untuk memberikan faktor pendorong atau motivasi kerja kepada karyawan- karyawannya, sehingga apa yang diinginkan dapat tercapai. Seringkali istilah-istilah kepuasan dan motivasi digunakan secara bergantian. Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual karyawan secara subjektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara yang diterima karyawan dari karyawan dibandingkan dengan apa yang diharapkan. Kepuasan kerja tampaknya dapat mempengaruhi kehadiran seseorang dalam dunia kerja, dan ingin melakukan perubahan kerja, yang selanjutnya juga berpengaruh terhadap kemauan untuk bekerja. Keinginan karyawan untuk bekerja biasanya ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan. Dengan demikian apa yang disebut dengan motivasi pegawai adalah dorongan kepada karyawan yang diarahkan pada tujuan-tujuan organisasi agar mendapatkan hasil kerja yang maksimal.

3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Seorang karyawan mampu menunjukkan kinerja yang baik bila ia merasa puas dengan pekerjaannya. Tuntutan tugas yang ada di suatu perusahaan menjadi salah satu penyebab stres pada karyawan antara lain beban kerja yang berlebihan, sehingga karyawan merasa tidak puas dengan apa yang diharapkannya. Penting bagi organisasi memperhatikan beban kerja

karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang berdampak kepada tujuan organisasi yang lebih baik.

Berikut ini dapat digambarkan kerangka konseptual yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir diatas dapat dirumuskan hipotesis, sebagai berikut :

H₁ : Pengembangan karir (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indomarco Prismatama cabang Bogor 1 Sukaraja *department DC*.

H₂ : Motivasi Kerja (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indomarco Prismatama cabang Bogor 1 Sukaraja *department DC*.

H₃ : Beban Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indomarco Prismatama cabang Bogor 1 Sukaraja *department DC*.

H₄ : Pengembangan Karir (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Beban Kerja (X_3) secara bersama sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indomarco Prismatama cabang Bogor 1 Sukaraja *department DC*.