

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu pegerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundumya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Mengingat begitu pentingnya sumber daya manusia, maka perusahaan perlu memperhatikan karyawannya untuk memberikan menjalankan tugas dan fungsinya disiplin dalam suatu pekerjaan merupakan kehendak dan keadilan karyawan untuk memenuhi dan menaati segala peraturan dan ketentuan - ketentuan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Dengan demikian disiplin kerja yang tinggi, maka tugas dan pekerjaannya akan lebih selesai lebih cepat dan baik.

Setiap organisasi harus mampu menjadikan karyawan yang dimiliki agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi tersebut Yolanda (2015:116). Organisasi merupakan wadah bagi beberapa orang untuk melakukan kerjasama dalam upaya mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Sumber daya Manusia (SDM) pada dasarnya bersifat fleksibel, kualitasnya bisa naik dan turun, karena itu seharusnya SDM yang terdiri dari pegawai, manajer serta jajaran atas diberi pelatihan atau *training* agar *hardskill* dan *softskill* lebih berkembang serta mampu beradaptasi dengan

teknologi terbaru. Karyawan merupakan sumber daya yang berperan aktif dan dominan dalam kegiatan perusahaan. Pengadaan pelatihan kerja bukanlah suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencanaan dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa kedalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Jadi keberhasilan suatu organisasi ditunjang adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan kepada para karyawan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus berkualitas daripada pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari saat ini. Seorang pegawai atau karyawan akan mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam

dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik, bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitasnya. Manajemen sumber daya manusia menganggap karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Dalam suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan adalah kepuasan kerja. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berdedikasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya seseorang akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal, secara otomatis sumber daya manusia akan meningkat dan akan merasakan adanya kepuasan kerja secara sendirinya.

Nyuh Ubud Bali *Resort* Gianyar yang berlokasi di Jalan Lod Tunduh Kecamatan Ubud merupakan villa yang menyajikan pemandangan yang indah dan memiliki usaha perhotelan. Fenomena yang menyangkut kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan menurunnya tingkat kehadiran kerja karyawan. Berikut ini data absensi karyawan pada Nyuh Ubud Bali *Resort* Gianyar.

Table 1.1
Rekapitulasi Absensi Karyawan Pada Nyuh Ubud Bali Resort Gianyar
Periode 2020 – 2022

No	Triwulan	Jumlah Karyawan	JHK (hari)	Absensi			
				Izin	Alpha	Jumlah	
Tahun 2020							
1	Triwulan 1	40	65	9	4	13	
2.	Triwulan 2	40	64	7	4	11	
3.	Triwulan 3	40	66	8	5	13	
4.	Triwulan 4	40	65	9	4	13	
Tahun 2021							
1.	Triwulan 1	40	65	9	4	13	
2.	Triwulan 2	40	65	9	4	13	
3.	Triwulan 3	40	65	10	4	14	
4.	Triwulan 4	40	65	10	4	14	
Tahun 2022							
1.	Triwulan 1	40	65	14	5	19	
2.	Triwulan 2	40	65	8	4	12	
3.	Triwulan 3	40	65	12	6	18	
4.	Triwulan 4	40	66	9	7	16	
No	Tahun	Jumlah Karyawan	JHK (hari)	Absensi			Tingkat Absensii
				Izin	Alpha	Jumlah	
1	2020	40	261	33	17	50	30%
2	2021	40	260	38	16	54	32%
3	2022	40	260	43	22	65	38%
Total			781	114	55	169	100%

Sumber : Ubud Nyuh Bali Resort Gianyar

Berdasarkan tabel absensi diatas menyatakan bahwa tingkat kehadiran baik dan loyalitas yang terus mengalami penurunan terhadap perusahaan maka hal tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan pada Nyuh Ubud Bali Resort Gianyar.

Kepuasan kerja karyawan akan mendorong terwujudnya pengembangan karir melalui perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah

proses melalui individu pegawai mengidentifikasikan dan mengambil langkah - langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan- tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana- rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir adalah proses melalui organisasi, menilai, menugaskan dan mengembangkan para pegawai nya guna menyediakan sekumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. Jadi agar pengembangan karir berjalan dengan baik, maka harus diciptakan keselarasan antara perencanaan karir yang dilakukan oleh pegawai dengan manajemen karir yang diterapkan oleh organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Tiga aspek yang dianggap cukup penting adalah kompensasi, motivasi dan pengembangan karir . Menurut Enny (2019:37) Kompensasi didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan karyawan kepada organisasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit karena di dalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengain tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta *efisiensi* dan *efektivitas* produksi. Oleh karena itu kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan

termotivasi untuk mencapai sasaran organisasi. Tetapi jika para karyawan memandang kompensasi karyawan tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan bisa turun secara drastis karena kompensasi itu penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya karyawan diantara para karyawan itu sendiri. Kompensasi harus selalu di *evaluasi*, kompensasi juga merupakan tantangan dalam organisasi yang harus ditangani secara serius, system imbalan yang menarik, membuat pegawai termotivasi dalam memajukan organisasi, atau menarik pegawai lain untuk berkontribusi maksimal pada organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Situmpol (2019) dan Aditya(2022) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Hazmanan (2019) dan Apriyani (2020) menunjukkan hasil kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Secara umum menurut Cleland (2015:18) motivasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Pendapat tersebut lebih lanjut dijelaskan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan keinginan, atau kemauan dalam diri seseorang yang menentukan apakah suatu tindakan dimulai, diteruskan dan dibawa ke suatu arah tertentu dan akhirnya harus dihentikan. Elding (2011:12) menyatakan organisasi termotivasi karyawan untuk bekerja efektif dengan menawarkan imbalan atas kinerja yang memuaskan, serta menghukum untuk kinerja yang tidak memuaskan. Motivasi dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan dan pengakuan. Motivasi

yang dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja, maupun atasan. Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

Faktor motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar karyawan mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Proses dalam menerapkan motivasi kerja karyawan pada bagian atau divisi yang berbeda pula motivasi kerja yang diharapkan, begitu juga pada level jabatan karyawan itu sendiri, Hal ini bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia dan membuat karyawan lebih giat bekerja. Proses pengembangan sumber daya manusia berkaitan langsung dengan kinerja perusahaan melalui penciptaan sumber daya manusia yang ahli dan berkualitas. Peningkatan kinerja karyawan tidak hanya melibatkan karyawan *staff* namun jajaran manajerial ikut terlibat didalamnya. Motivasi kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan yang dapat dilihat dari aspek-aspek atau dimensi kepuasan kerja, budaya organisasi dan pola kepemimpinan yang diperoleh. Hal ini diharapkan dapat menciptakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang nantinya mempengaruhi kinerja.

Penelitian mengenai motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan umumnya menghasilkan hubungan yang positif, yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2019) dan Kirana (2021). Namun terdapat perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Rivaldo (2020) dan Pradana (2022)

bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir yang baik maka karyawan akan merasa termotivasi sehingga menciptakan rasa puas dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan dan motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan.

Menurut Samsudin (2016: 133) pengembangan karir pada dasarnya adalah kinerja karyawan yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing karyawan dinilai dan diukur dalam nilai dan kriteria yang sudah ditentukan oleh organisasi. Pada suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung pencapaian tujuan tersebut adalah individu – individu dan adanya motivasi dalam organisasi itu sendiri. Maka sumber daya manusia di dalam organisasi perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan yang dilakukan oleh Valentines (2021) dan Nehemmia (2021) menunjukkan hasil yang positif. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

Sugianto (2022) dan Nuryadi (2020) menunjukkan hasil yang negatif bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawanya. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diharapkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kinerja yang positif dari karyawan. Untuk itu diharapkan bagi organisasi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kinerja karyawan demi terciptanya tujuan organisasi itu sendiri.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebelumnya maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Nyuh Ubud Bali *resort* Gianyar ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Nyuh Ubud Bali *resort* Gianyar ?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Nyuh Ubud Bali *resort* Gianyar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka menjadi tujuan dilaksanakan penelitian ini berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Nyuh Ubud Bali *resort* Gianyar.

2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Nyuh Ubud Bali *resort* Gianyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Nyuh Ubud Bali *resort* Gianyar.

1.4. Manfaat Penelitian

Ada pun manfaat dari penelitian ini adalah :

1.4.1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan salah satu bukti bahwa peneliti telah dapat menerapkan ilmu-ilmu berupa teori-teori yang didapatkan selama penulis menempuh kuliah kedalam praktek sekaligus sebagai ajang menggali tambahan pengetahuan dilapangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia didalam organisasi atau perusahaan.

1.4.2. Bagi Perusahaan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk lebih memacu stimulus para karyawan agar menjadi SDM yang diinginkan perusahaan dan perusahaan tetap menjamin kesejahteraan karyawannya. Hasil penelitian ini bisa disumbangkan pada perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah kebijakan khususnya menyangkut kompensasi, motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.

1.4.3. Bagi Pembaca.

Hasil penelitian ini agar dapat menjadi landasan atau bahan informasi bagi penelitian lain yang akan melakukan penelitian yang sama dimasa yang akan datang.

1.4.4. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini merupakan suatu dokumen dan menambah bahan bacaan di perpustakaan bagi mahasiswa yang berkepentingan yang juga menulis masalah sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Teori

2.1.1 Teori Kebutuhan Maslow

Maslow (2019:23) menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melakat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Maslow menjelaskan bahwa manusia harus memenuhi kebutuhannya yang paling rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat yang lebih tinggi, sampai ia bisa mengaktualisasikan dirinya. Dengan kata lain, manusia tidak akan bisa mencapai kebutuhan yang paling tinggi tanpa menyelesaikan kebutuhan yang paling rendah. Misalnya adalah kebutuhan sandang dan pangan. Jadi, pada dasarnya manusia akan memenuhi dulu kebutuhan makanan dan pakaiannya untuk hidup sebelum naik ke tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, misalnya kebutuhan keamanan, kesehatan, dan sebagainya. Intinya manusia normalnya mementingkan kebutuhan primernya lebih dulu sebelum bisa memenuhi kebutuhan tersiernya. Konsep dari teori hierarki kebutuhan yang dicetuskan Maslow ini berawal dari pengamatan yang dilakukan langsung oleh Maslow. Ia mengamati perilaku seekor monyet dan kemudian mendapatkan kesimpulan bahwa ada sejumlah kebutuhan yang diprioritaskan oleh individu dibanding kebutuhan lainnya.

Maslow kemudian mencontohkan bahwa manusia akan lebih dulu mementingkan untuk memenuhi kebutuhan cairan ketimbang makanan. Karena

memang akan lebih berbahaya jika manusia kekurangan cairan ketimbang kekurangan makan. Hal itu kaitannya tentunya adalah untuk bertahan hidup. Dari permisalan tersebut, Maslow kemudian menyimpulkan juga bahwa tingkatan kebutuhan selanjutnya baru bisa dicapai setelah individu berhasil memenuhi kebutuhan tingkat sebelumnya.

Maslow juga menambahkan bahwa untuk individu membutuhkan motivasi untuk bisa mencapai tingkat kebutuhan lanjutan. Motivasi itu terbagi menjadi dua, yaitu motivasi kekurangan dan motivasi perkembangan. Motivasi kekurangan ini memiliki arti sebagai usaha yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi segala kekurangan yang dimilikinya. Sedangkan motivasi perkembangan adalah motivasi yang dilakukan oleh individu untuk bisa meraih tujuan atau keinginan mereka sendiri untuk dihormati, rasa ingin dipercaya oleh orang lain, dan menstabilkan diri sendiri. Kebutuhan ini umumnya berkaitan dengan tingkat pendidikan dan juga pekerjaan. Ketika semakin tinggi tingkat pendidikan, maka rasa percaya diri seorang individu juga akan semakin meningkat. Namun, jika tingkatan ini tidak terpenuhi, justru akan menyebabkan rasa kecemasan dan stres. Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia yang terdiri dari

- a. *Fisiologis*, antara lain kebutuhan, akan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lainnya.

- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara *efisien* dan *efektif* serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian *mikro* dan pengertian *makro*. Pengertian sumber daya manusia secara *mikro* adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara *makro* adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Sehingga secara menyeluruh, pengertian sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut Sunyoto (2015:1) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti *aktiva* dan modal.

Menurut Sulistiyani (2009:11) dalam Bintoro (2017:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material / non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan *eksistensi* organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan *efektifitas*

dan *efisien* organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dirawat, dijaga dan diberdayagunakan sebaik mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Manajemen harus lebih aktif dalam mengelola sumber daya manusia, agar tercipta kinerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Menurut Triasmoko (2014:55) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Secara etimologis manajemen sumber daya manusia merupakan penggabungan dua konsep yang secara makna memiliki pengertian yang berbeda. Kedua konsep tersebut adalah manajemen dan sumber daya manusia.

Menurut Hamali (2016:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan

Menurut Dessler (2015:23), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:110), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian,

pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Cushway dalam Sutrisno (2016:112), Mengatakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Memberikan pertimbangan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa karyawan tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Secara umum, pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seseorang, baik berwujud fisik ataupun nonfisik dan harus dihitung lalu diberikan kepada seseorang. Kompensasi merupakan hal wajar yang biasa terjadi di dalam sebuah perusahaan untuk menghargai karyawan. Kompensasi mirip dengan imbalan. Tetapi di dalam dunia pekerjaan atau bisnis, kompensasi lebih sering terlihat dalam bentuk gaji dan tunjangan. Biasanya terkait dengan penghargaan terhadap para karyawan yang telah mendukung perkembangan bisnis secara positif dan berkelanjutan. Misalnya saja ketika kamu berselancar mencari info di situs pencari kerja, para *recruiter* dari sebuah perusahaan menawarkan banyak keuntungan kepada para calon pekerjanya jika diterima bekerja nanti. Hal yang termasuk di luar gaji pokok seperti parkir gratis, jaminan kesehatan, atau lainnya bisa dimasukkan ke dalam kompensasi. Kompensasi ini adalah daya tarik yang menjadi sorotan para perusahaan dalam mencari calon pekerja baru agar menarik minat pencari kerja yang berkualitas.

2. Indikator Kompensasi

Kompensasi dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator sebagai berikut (Mathis dan Jackson: 2011:118):

1. Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah disebut gaji pokok. Gaji pokok mencakup gaji pokok karyawan atau gaji perjam nya. Ini termasuk perbedaan *shift* dan pembayaran untuk penugasan khusus. Tingkat gaji pokok pada dasarnya jumlah minimum yang dapat diharapkan karyawan untuk diterima sebelum pajak dan potongan lainnya.

2. Gaji Variabel

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok maupun kinerja organisasi. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan *insentif*. Penghasilan yang tidak tetap dalam kompensasi merupakan kompensasi yang dihubungkan pada kinerja individu dan tim yang bertujuan memberikan penghasilan dan penghargaan yang nyata kepada karyawan yang memiliki kinerja diatas rata-rata.

3. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (*material dan non material*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat. Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung seperti tunjangan. Tunjangan adalah imbalan tidak langsung seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, diberikan kepada karyawan .

4. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan. Pemberian insentif oleh perusahaan kepada karyawan bukan tanpa pertimbangan. Para pemberi kerja pun memiliki *ekspetasi* pemberian imbalan tersebut tidak terbuang pada pekerja yang tidak memiliki niat untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

5. Fasilitas

Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fungsi fasilitas adalah untuk memperlancar dan memudahkan pelaksanaan suatu fungsi tertentu .Fungsi fasilitas bergantung dari nilai fungsi itu sendiri akan digunakan untuk melakukan aktivitas atau kegiatan apa.

3. Tujuan Kompensasi

Namun masih ada hal lain yang menjadi tujuan dari kompensasi. Berikut adalah beberapa tujuan dan manfaat dari pemberian kompensasi.

- a) Mendapatkan karyawan yang kompeten untuk perusahaan dengan memberikan kompensasi yang tepat.
- b) Mengendalikan biaya dalam proses perekrutan di mana perusahaan bisa mempertahankan karyawan dalam jangka waktu lama.
- c) Dengan kompensasi yang sesuai dan transparan, karyawan dapat mempertimbangkan *loyalitas* dan kinerjanya untuk perusahaan.

- d) Perusahaan pun dapat mempertahankan karyawan terbaiknya tanpa harus berulang-ulang melakukan proses perekrutan karena banyaknya karyawan yang memilih *resign*.
- e) Mendapatkan kualitas terbaik pada karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi adalah stimulus bagi karyawan agar memberikan kinerja terbaik pada perusahaan. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan sistem kompensasi yang menarik agar para karyawan bersemangat.
- f) Mempertahankan karyawan berkinerja baik. Karyawan yang telah memberikan seluruh dedikasinya pada perusahaan akan merasa dihargai dengan adanya sistem kompensasi. Dalam hal ini, kompensasi adalah sarana untuk mempertahankan karyawan dengan pekerjaan baik.
- g) Keperluan *efisiensi*. Jika sebuah perusahaan tidak memberikan iklim yang baik bagi pencairan insentif kerja, karyawan tidak akan bersikap loyal karena merasa kurang dihargai. Jika dibiarkan, hal tersebut bisa memicu *turnover rate* yang tinggi, sehingga menimbulkan biaya lain seperti biaya rekrutmen karyawan baru.
- h) Menerapkan sikap adil pada karyawan. Tujuan kompensasi adalah memberikan keadilan dan apresiasi untuk para pekerja. Keadilan dalam segala bentuk termasuk pemberian kompensasi adalah sangat perlu guna memberi balas jasa pada pekerja.

- i) Keperluan legalitas. Pemberian kompensasi adalah amanat dalam undang-undang yang harus diimplementasikan dalam lingkungan kerja yang baik. Oleh sebab itu, penerapan sistem kompensasi harus dijalankan secara maksimal agar tidak bertentangan dengan undang-undang.
- j) Perbaiki produktivitas kerja. Tidak hanya sebagai balas jasa dari perusahaan kepada pekerjanya, kompensasi adalah media untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.

4. Bentuk Kompensasi

1. Upah atau gaji

Kompensasi utama yang paling dikenali adalah upah atau gaji. Kinerja karyawan dibayar langsung dalam bentuk uang yang disesuaikan secara berkala. Jangan keliru dengan penggunaan istilah upah dan gaji meskipun keduanya adalah bentuk balas jasa yang dibayarkan terkait waktu. Upah umumnya dibayarkan kepada pekerja harian di bidang produksi atau pemeliharaan sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Gaji merupakan istilah untuk kompensasi yang dibayarkan secara periodik kepada pekerja tetap, baik mingguan, bulanan, atau bahkan tahunan dengan jaminan yang pasti.

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi yang dibayarkan di luar gaji atau upah yang diberikan. Umumnya insentif didapat dari keuntungan-keuntungan yang diterima perusahaan untuk dibagikan kepada karyawannya. Komisi atau bonus ini

berkaitan erat dengan produktivitas karyawan. Semakin tinggi produktivitas karyawan, semakin besar pula keuntungan yang diperoleh perusahaan.

3. Tunjangan

Kompensasi lain yang diberikan di luar gaji adalah tunjangan. Tunjangan dari perusahaan biasanya meliputi asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, rekreasi karyawan, dan program pensiun. Berbeda dengan insentif yang hanya diberikan perusahaan jika ada keuntungan atau peningkatan produktivitas, tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan dengan jaminan yang pasti seperti halnya upah atau gaji.

4. Fasilitas

Fasilitas berkaitan dengan kompensasi yang diterima dalam lingkungan kerja. Misalnya, perusahaan akan memberikan komputer untuk karyawan bekerja, kantor yang nyaman, hingga kendaraan seperti mobil untuk memudahkan mobilisasi.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2016:118) antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.
3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.
6. Biaya Hidup/*Cost Living*. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.
7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan

serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unemployment*).

2.4. Motivasi

1. Pengertian Motivasi



Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, teori X dan teori Y McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi jika orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaan yang sedang dilakukannya pada saat ini.

2. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara (2009:93) dalam Fadilah (2013:5) sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaan. Sifat tanggung jawab merupakan salah satu sikap terpuji dalam pekerjaan. Tanggung jawab membantu karyawan untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya dan menyelesaikan sesuai yang diharapkan. Dengan tanggung jawab, karyawan akan merasa dibutuhkan sehingga karyawan akan memiliki kebanggaan tersendiri terhadap pekerjaannya.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan dilihat dari karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu, ataupun bentuk penilaian tersendiri dalam menjalankan dan meningkatkan program-program kerjanya. Prestasi kerja juga dapat dicapai dengan melakukan sesuatu pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

3. Peluang Untuk Maju

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalaman dalam bekerja dan keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.

4. Pengakuan Atas Kinerja

Pengakuan atas kinerja merupakan sebuah pengakuan atas penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai individu atau sebagai tim, karena karyawan memiliki produktivitas kerja dan kinerja yang baik. Karyawan yang pantas untuk mendapatkan pengakuan atas kinerja karyawan yang berperilaku baik dan bisa mencapai target dalam waktu yang cepat, dengan hasil yang maksimal. Selain itu karyawan juga memiliki keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya

5. Pekerjaan Menantang

Pekerjaan menantang merupakan pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan dan menawarkan *varietas* tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baiknya melakukan pekerjaan itu, yang secara mental menantang. Suatu pekerjaan yang disenangi dan menantang dapat menimbulkan kegairahan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Sehingga adanya keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan di bidangnya.

3. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan, pemberian motivasi terhadap seorang individu akan menghasilkan tujuan seperti berikut ini

- a) Memberikan dorongan atau semangat terhadap bawahannya.
- b) Meningkatkan produktivitas seorang pegawai dalam bekerja.
- c) Mempertahankan tingkat loyalitas karyawan sehingga tetap bertahan dalam perusahaan.

- d) Meningkatkan kedisiplinan karyawan untuk mengurangi angka absensi karyawan.
- e) Menciptakan suasana kerja yang *kondusif* dan hubungan kerja yang baik antar rekan kerja.
- f) Menjadikan karyawan lebih kreatif dan selalu berpartisipasi dalam kegiatan kantor.
- g) Menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi karyawan.
- h) Bagi manajer, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan pegawai atau bawahan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya sehingga tercapai tujuan organisasi yang dipimpinnya.

2.5 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan karyawan untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Karir adalah keseluruhan jabatan/ pekerjaan/ posisi yang dapat diduduki karyawan selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang

lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika karyawan memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja.

Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.

Menurut Enny (2012:22) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen *personalia* untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan *realistik*, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung

jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat *fundamental* sifatnya. Sedangkan pengertian pengembangan karir yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*).

2. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2006:213) adalah:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan. Menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan yang dimiliki karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang .

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang. Tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Pelatihan kerja juga memberikan sejumlah manfaat bagi perusahaan berupa peningkatan kinerja serta produktivitas .

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan. Dalam pengalaman kerja memerlukan proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa sebagai proses membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.

3. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri,

namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta *mutasi*. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi adalah suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- c. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (*promosi/demosi*) di dalam suatu organisasi.

4. Tujuan Pengembangan Karir

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai mengemukakan sebagai berikut. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir karyawan sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila pegawai sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak *proaktif* dalam pengembangan karir, mustahil karyawan akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut. Kecuali ada keajaiban tertentu yang berupa nasib baik baginya.

Pertama-tama karyawan harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat karyawan bekerja dan karyawan harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Selanjutnya Handoko (2001:134) mengemukakan sebagai berikut tujuan pengembangan karir pegawai adalah

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa karyawan masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila karyawan *qualified*.
2. Untuk menjelaskan mengapa karyawan tidak terpilih.
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil. Atas dasar uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung.

2.6 Kepuasan Kerja

1 .Pengertian Kepuasan Kerja



Pengertian Kepuasan Kerja adalah kondisi *psikis* yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Menurut Robins(2017:93) kepuasan kerja atau *job satisfaction* diidentikkan dengan hal-hal yang bersifat individual. Karena itu, tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda dan hal ini terjadi apa bila beberapa faktor terpenuhi yaitu kebutuhan individu serta kaitannya dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan pekerja .

2. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu Robbins (2015:98) Seperti disebutkan di atas bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang ditunjukkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Hasibuan indikator kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Menyenangi Pekerjaannya

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena karyawan bisa mengerjakannya dengan baik. Ketika karyawan menyenangi pekerjaan, karyawan pasti merasa sangat senang dan puas dengan pekerjaan. Dan karyawan pun bersemangat dengan pekerjaan karyawan lakukan. Sehingga menyenangi pekerjaan membuat karyawan merasa mencapai kepuasan dalam bekerja.

2. Mencintai Pekerjaannya

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya. Mencintai pekerjaan berarti mau bertanggung jawab atas segala konsekuensi yang didapatkan dari pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, karyawan bukan hanya mau menerima hal – hal positif tau keuntungan yang akan didapatkan dari pekerjaan tersebut, namun karyawan juga rela menerima segala akibatnya.

3. Moral Kerja Positif

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan. Meningkatkan moral bisa melalui pengembangan, komunikasi, dan umpan balik. Perusahaan harus memberikan panduan kepada teman kerja sehingga karyawan dapat mendiskusikan masalah pribadinya tanpa rasa takut. Pemimpin harus memberi contoh yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang baik juga.

4. Disiplin Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi karyawan agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik perorangan maupun secara kelompok.

5. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Hasil kerja merupakan hal yang dicapai karyawan dilihat dari karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu, ataupun bentuk penilaian tersendiri dalam menjalankan dan meningkatkan program-program kerjanya.

6. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan karyawan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

7. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan 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 yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

8. Gaji atau upah yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu

yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015:112) yaitu:

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.
3. Faktor Individu

Faktor ini meliputi usia pegawai, kesehatan, kecerdasan (IQ), latar belakang pendidikan, emosi, sikap kerja, pola pikir, dan kepribadian.

4. Faktor Intrinsik Pekerjaan

Faktor ini meliputi atribut kerja yang mengharuskan pegawai memiliki skill khusus, tingkat kesulitan pekerjaan, kebanggaan atas suatu pekerjaan.

5. Gaji dan Fasilitas

Faktor penghasilan seringkali berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Selain itu, fasilitas jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan rumah, juga menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

6. Pengawasan

Pengawasan dan *supervisi* sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang pekerja. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan hasil kerja yang tidak maksimal dan tingginya *turnover*.

7. Rekan Kerja dan Sosial

Hubungan dengan rekan kerja sejawat juga berperan terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang. Seringkali kualitas hubungan dengan rekan kerja berpengaruh pada hasil kerja para pegawai. Selain itu, faktor sosial di perusahaan dan di luar juga mempengaruhi *job satisfaction*. Misalnya kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, hubungan keluarga, dan lain-lain.

8. Kondisi Kerja

faktor ini meliputi situasi dan kondisi kerja, ventilasi, kantin, tempat parkir, dan lain-lain. Keamanan kerja juga menjadi faktor penting dalam menunjang kepuasan kerja karena mempengaruhi perasaan selama bekerja di suatu tempat

2.7 Penelitian Terdahulu

Penggalan dari wacana penelitian terdahulu memperjelas tentang variable-variable dalam penelitian ini, sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan sebelumnya. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu.

- 1) Situmpol (2019). Judul Penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Kompensasi secara parsial maupun simultan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Takmori Indonesia Batam. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Aditya (2022). Judul penelitian ini adalah Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Modern Panel Indonesia. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *deskriptif* dan *kuantitatif*. Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja .
- 3) Hazmanan (2019) Judul penelitian ini adalah Pengaruh kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi Kerja di PT Merdeka . Metode penelitian ini menggunakan penelitian *eksploratif* , dimana variable diukur dengan skala *likert* . Pengolahan data dengan analisis deskriptif , uji asumsi klasik dan analisis data menggunakan *path* analisis. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Kepemimpinana berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

4) Apriyani (2020) .Judul penelitian ini adalah Pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada ART Industries Boyolali. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel random sampling . Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5) Saputra (2019) Judul penelitian ini adalah Motivasi kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai honorer pada Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Suliati Saroso Jakarta. Analisis data menggunakan regresi berganda . Hasil pengujian motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai honorer.

6) Kirana (2021) .Judul Penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan , Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.JAK. Pengujian ini menggunakan analisis regresi linier berganda . Hasil penelitian ini adalah Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

7) Rivaldo (2020) .Judul penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BRI Cabang Batam .

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif .Pengujian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian ini adalah Motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

- 8) Pradana (2022) . Judul penelitian ini adalah Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif .Pengujian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja . Dan Motivasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 9) Valentines (2021). Judul Penelitian adalah Pengaruh Kepemimpinan , Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank Commonwealth Jakarta. Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda . Hasilnya penelitian ini adalah kepemimpinan, kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 10) Nehemmia (2021). Judul penelitian ini adalah Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin Tbk. Teknik analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini adalah Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja .Dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kompensasi.
- 11) Sugianto (2022) . Judul penelitian Pengaruh Kompensasi , Lingkungan kerja dan Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Pt. Karya Sawitindo Mas . Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda . Hasil penelitian ini adalah kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 12) Nuryadi (2020) .Judul penelitian ini adalah Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja PT Sapta Saritama Yogyakarta. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif .Pengujian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian ini adalah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif .Pengujian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil Penelitian ini adalah Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.