

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Penelitian ini mengacu pada teori dasar oleh Frederick Herzberg pada (Nickerson, 2023) yaitu teori dua faktor atau model dua faktor adalah teori tentang motivasi yang dicetuskan oleh Frederick Herzberg. Dalam teori ini, ada dua faktor yang mempengaruhi besarnya motivasi seseorang dalam melakukan sesuatu, yaitu faktor motivasional dan faktor pemeliharaan. Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor, kedua faktor tersebut disebut ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dan kepuasan (*satisfiers*) atau *hygiene* motivator atau faktor intrinsik – ekstrinsik. Herzberg menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara seperangkat faktor terpisah menyebabkan ketidakpuasan. Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tindakan independen satu sama lain. (Silvia Dewiyanti, 2021)

Teori Dua Faktor membedakan antara:

1. Motivator, misalnya menantang kerja, pengakuan prestasi seseorang, tanggung jawab, kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berarti, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, rasa penting untuk sebuah organisasi yang memberikan kepuasan positif yang timbul dari kondisi intrinsik pekerjaan itu sendiri seperti pengakuan, prestasi atau pertumbuhan pribadi.
2. Faktor *hygiene* (misal status, keamanan kerja, gaji, tunjangan, kondisi kerja, gaji yang baik, membayar asuransi, liburan) yang tidak memberikan kepuasan positif atau menimbulkan motivasi yang lebih tinggi meskipun hasil ketidakpuasan dari ketidakhadiran mereka. Istilah “*Hygiene*” digunakan dalam arti bahwa ini adalah faktor pemeliharaan. Ini adalah ekstrinsik untuk pekerjaan itu sendiri, dan mencakup aspek-aspek seperti kebijakan perusahaan, praktik pengawasan atau upah / gaji. Herzberg sering menyebut faktor higienis sebagai “KITA” faktor yang merupakan akronim untuk “*kick in the ass* (menendang pantat)”, proses pemberian insentif atau

ancaman hukuman untuk membuat seseorang melakukan sesuatu.

Empat Kemungkinan Kombinasi Menurut Teori Dua Faktor

1. *Hygiene* tinggi + motivasi tinggi: situasi yang ideal dimana karyawan sangat termotivasi dan memiliki beberapa keluhan.
2. *Hygiene* tinggi + motivasi rendah: karyawan memiliki beberapa keluhan tetapi tidak sangat termotivasi. Pekerjaan ini dipandang sebagai gaji.
3. *Hygiene* rendah + motivasi tinggi: karyawan termotivasi tetapi memiliki banyak keluhan. Sebuah situasi dimana pekerjaan yang menarik dan menantang tapi gaji dan kondisi kerja yang tidak memuaskan.
4. *Hygiene* rendah + motivasi rendah: ini adalah situasi terburuk dimana karyawan tidak termotivasi dan memiliki banyak keluhan.

Dari penjelasan di atas teori ini memfokuskan pada isu: apakah kepuasan dan ketidakpuasan kerja berakar dari kondisi yang sama atau keduanya merupakan hasil dari perangkat faktor yang berbeda. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja sebenarnya berasal dari sumber yang bertolak belakang. Faktor-faktor yang berkontribusi pada sikap positif (kepuasan kerja) disebut motivator. Sedangkan faktor-faktor yang mencegah terjadinya reaksi negative (ketidakpuasan kerja) disebut *hygiens*. Teori ini menyatakan pula bahwa kepuasan kerja datang dari kepuasan akan kebutuhan tingkat tinggi. Sedangkan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan kondisi tidak berhasil memuaskan kebutuhan tingkat rendah seperti kepuasan sosial.kebutuhan fisiologis.

Dalam teori ini menyimpulkan bahwa adanya faktor dari kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dalam bekerja, dapat dirasakan dalam internal perusahaan, di mana kepuasan didapatkan jika kepuasan ini positif meningkat dan terjadi signifikan, seperti pengakuan prestasi, tanggung jawab, dan rasa kepentingan yang diberikan perusahaan kepada seseorang tsb, hal ini berkaitan dengan perkembangan karir yang dirasakan seorang pekerja dalam perusahaan. Begitupula dengan yang dirasakan dalam lingkungan kerja dalam internal perusahaan, yaitu antar rekan kerja, di mana dirasakannya komunikasi yang baik satu sama lain antar rekan kerja, ini

juga bisa dimaksud dengan komunikasi organisasi yang dapat menjadi efek dari terjadi dengan positif kepuasan itu sendiri.

Maka dari itu teori ini akan dipakai peneliti dalam melakukan penelitian, di mana antar variabel berkesinambungan satu sama lain di dalam teori dua faktor menurut Herzberg.

2.1.1 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Howell dan Dipboye pada (Wulandari & Prianthara, 2018) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Hal tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bisa dilihat melalui sikap kerjanya karyawan yang berupa positif, sikap kerja karyawan menjadi cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. (Handoko, 2020) berpendapat kepuasan kerja merupakan pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap dari rasa puas dan bahagia akan pekerjaannya saat ini. Rasa puas ini didapat karena perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan baik seperti tercapainya tujuan kerja, dinamika lingkungan kerja, dan aspek-aspek lainnya yang menunjang karyawan dalam bekerja. Rasa puas akan pekerjaan ini dapat tercerminkan melalui beberapa sikap yang berubah seperti tingkat moral, disiplin, motivasi, produktivitas, capaian dan prestasi kerja yang tinggi. (Pramudya, 2023)

Kesimpulan dari beberapa pendapat yang telah diuraikan mengenai kepuasan kerja ialah suatu perasaan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan, yang menunjukkan rasa puas ataupun tidak puas dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan pengaruh yang ditimbulkan oleh timbal balik sesuai harapan karyawan.

2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Hal ini berkaitan dengan karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya pasti akan menjadi sebuah hal yang positif bagi diri karyawan itu maupun perusahaan. Kepuasan yang terjadi dengan positif dapat memberi manfaat yang signifikan, sehingga menjadikan hal ini sebagai keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi karyawan, pastinya kepuasan yang tercapai sesuai harapan menjadi nilai yang positif, menganggap bahwa diberi apresiasi yang baik oleh perusahaan, begitupun dengan hasil yang telah dicapai. Bagi perusahaan, pastinya keuntungan yang didapatkan, karyawannya menjadi pribadi yang positif sehingga perusahaan mempunyai value yang lebih meningkat dari efek kepuasan yang dirasakan oleh karyawan.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya menjadi aset penting karena mereka akan berusaha memberikan kembali kemampuan terbaiknya bagi perusahaan. Manfaat kepuasan kerja dapat dilihat melalui dua sudut pandang (Primatyassari, 2022), yaitu sebagai berikut.

1. Bagi karyawan

Manfaat kepuasan kerja dari perspektif karyawan adalah mendapatkan remunerasi atau gaji yang sesuai, memiliki stabilitas pekerjaan, memiliki pertumbuhan karier yang menjanjikan, mendapatkan apresiasi atau pengakuan, dan selalu berpotensi mendapatkan berbagai peluang baru.

2. Bagi perusahaan

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan memacu mereka untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan, membantu meminimalkan konflik atau gesekan, dan membantu perusahaan tumbuh. Pengusaha perlu memastikan deskripsi pekerjaan yang sesuai untuk menarik karyawan dan memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk belajar dan mengembangkan dirinya. Selain hal tersebut, kepuasan kerja juga memberikan dampak positif seperti, peningkatan profit

perusahaan, peningkatan efisiensi dan produktivitas karyawan, penurunan tingkat perputaran karyawan atau turnover rate, dan peningkatan loyalitas karyawan yang mengarah pada komitmen pekerjaan yang lebih besar.

2.1.2.3 Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Gilmer pada (Dr. Rika Ariyani, 2022), faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
4. Manajemen kerja. Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
5. Kondisi kerja. Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.
6. Pengawasan (Supervisi). Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.
7. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
8. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut pendapat Moh. As'ad, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
2. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
3. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.
4. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, diambil kesimpulan bahwa diantara faktor - faktor tentang kepuasan kerja, yang di temukan oleh Gilmer, beserta Moch. As'ad adalah yang paling penting yang dapat diambil untuk dijadikan penelitian.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Untuk dapat mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dengan baik dalam lingkungan kerja, terdapat beberapa pengukuran yang dapat membantu menilainya. Pengukuran ini terbagi ke dalam beberapa kategori dan aspek yang berkaitan dengan faktor kenyamanan dan kesejahteraan karyawan selama bekerja. Alat ukur ini yang disebut dengan indikator kepuasan kerja (Pramudya, 2023), antara lain:

1. Kesesuaian Pekerjaan (*Work itself*)

Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya saat ini sudah tepat tentunya akan membuat karyawan akan semakin semangat untuk menjalankan tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang tepat juga memancing karyawan untuk terus meningkatkan kapabilitasnya dalam bidang tersebut dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Tugas-tugas yang akan dijalankan tentunya akan semakin mudah dan tidak merasa terbebani sehari-hari. Serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

2. Kondisi Fisik Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja dalam hal ini berkaitan dengan kondisi fisik eksternal karyawan yang mendukung kenyamanan dalam bekerja. Hal ini meliputi kenyamanan suhu ruangan kerja, ketersediaan ruang istirahat, pengaturan waktu istirahat dan waktu kerja, penerangan, sirkulasi udara, dan ketersediaan fasilitas pendukung kerja.

3. Upah dan Promosi (*Pay and Promotion*)

Adanya kesempatan dan peluang peningkatan upah dan promosi ke jenjang yang lebih tinggi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Upah atau gaji yang diberikan juga harus disesuaikan dengan tanggung jawab yang semakin besar. Upah atau gaji yang sesuai bahkan lebih dapat meningkatkan kepuasan karyawan secara drastis. Karyawan merasa dirinya mendapatkan apresiasi oleh pihak manajemen perusahaan. Dampaknya adalah terjadi peningkatan yang signifikan terhadap tingkat loyalitas dan menurunnya turnover karyawan

perusahaan.

4. Sikap dan Hubungan Sosial yang Terjalin (*Attitude and Social Relation*)

Sikap profesional merupakan dasar dalam membina hubungan dalam lingkungan kerja. Maka dari itu, hubungan yang terbentuk antara rekan sesama kerja dengan atasan memiliki interaksi yang berbeda namun harus terjalin dengan baik sesuai etos kerja yang profesional. Rekan kerja harus saling bekerja sama menyelesaikan tugasnya masing-masing sebagai satu kesatuan tim.

Adapun, supervisor atau atasan juga memberikan arahan dan feedback yang membangun dan positif. Masing-masing individu harus memahami bahwa terdapat batasan yang terbentuk antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Sikap dan hubungan yang terstruktur seperti ini dapat meningkatkan kenyamanan dan rasa puas karyawan Anda dalam lingkungan kerjanya. Kehadiran karyawan bisa menjadi salah satu indikator kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian dari manajemen perusahaan dan tim HRD.

Pasalnya, lingkungan kerja yang mendukung karyawan secara positif dapat menurunkan persentase ketidakhadiran absen karyawan hingga sebesar 81%. Artinya, semakin besar angka proporsi ketidakhadiran karyawan (tanpa alasan yang jelas) dalam suatu perusahaan bisa menjadi sebuah indikator bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan rendah. Dan sebaliknya, menurunnya ketidakhadiran karyawan dapat menjadi indikator kepuasan kerja karyawan yang baik.

5. Benefit Karyawan (*Employee Benefit*)

Benefit karyawan merupakan keuntungan yang dirasakan oleh karyawan diluar gaji dan upah yang diberikan karena sudah menjalankan kewajibannya. Ada berbagai jenis benefit yang dapat Anda temukan sesuai dengan regulasi dari pemerintah dan opsional dari masing-masing perusahaan. Beberapa jenis benefit karyawan yang bersifat wajib seperti jaminan sosial dan asuransi kesehatan. Lainnya seperti tunjangan pensiun, tunjangan pulsa & internet, tunjangan

akomodasi, pembagian keuntungan, jam kerja fleksibel, dan uang lembur.

Adapun terdapat beberapa indikator lainnya yang dapat menjadi acuan kepuasan kerja karyawan, yakni:

1. Pengawasan (*Supervision*)
2. Rekan Kerja (*Co-workers*)
3. Ketidakhadiran Karyawan (*Absenteeism*)
4. Keinginan untuk Pindah Tempat Kerja
5. Kebiasaan atau Budaya Kerja (*Nature of Work/Work Culture*)
6. Kinerja Individu (*Performance*)
7. Komunikasi (*Communication*)
8. Imbalan yang Sudah Disepakati (*Contingent Reward*)
9. Prosedur Pelaksanaan Kerja/ Standar Operasional Prosedur (SOP)

2.1.2.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja dilakukan untuk mengetahui seberapa puas atau tidak puas seorang pegawai dalam menilai pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi tentu berbagai unsur yang menjadi kepuasan kerja bagi pegawai. Usaha dalam pengukuran tingkat kepuasan pegawai tentu diharapkan memberikan hasil dalam meningkatkan faktor-faktor yang berkaitan dengan tujuan dan komitmen organisasi. Berikut pengukuran kepuasan kerja (Puput, 2021), antara lain:

1. Menggunakan skala indeks deskripsi jabatan atau *Job Description Index*. Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Cara penggunaannya, yaitu dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan mengenai pekerjaan. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh karyawan dengan menandai jawaban: ya, tidak, ragu-ragu. Dengan cara ini maka dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Menggunakan kuesioner kepuasan kerja Minnesota atau *Minnesota satisfaction questionnaire*. Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan England pada tahun 1967. Skala ini berisi tanggapan yang mengharuskan karyawan untuk memilih salah satu dari alternatif

jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas terhadap pertanyaan yang telah diajukan. Berdasarkan jawaban jawaban tersebut dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Teknik minnesota satisfaction questionnaire, pada dasarnya sama dengan menggunakan skala Likert.

Kelebihan teknik ini antara lain:

1. Teknik ini lebih simpel dibandingkan dengan teknik yang ketiga.
2. Teknik ini lebih banyak memberikan alternative jawaban untuk responden dibandingkan dengan teknik yang pertama.
3. Pengukuran berdasarkan ekspresi wajah. Pengukuran kepuasan kerja dengan cara ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Responder diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut. Kepuasan kerja karyawan akan dapat diketahui dengan melihat pilihan gambar yang diambil responden tersebut.

2.1.2 Pengembangan Karir

Pengertian Pengembangan Karir Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja, sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal. Lalu disampaikan oleh Afandi pada (Thabroni, 2022) menyatakan Pengembangan Karir adalah sebuah proses peningkatan kemauan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, namun demikian tentunya berbagai konsep, aspek, serta proses yang menyelubunginya tidaklah sesederhana itu, pengembangan karir ini merupakan serangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah masih merupakan hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai. Maka dari pengertian-pengertian pengembangan karir di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir meliputi pengembangan dari individu atau karyawan itu sendiri, usaha atau proses untuk mencapainya, peningkatan

sikap karyawan, hingga peningkatan kewenangan serta jabatannya di dalam organisasi.

2.1.2.1 Bentuk Pengembangan Karir

Pengembangan karier tidak melulu mengenai masalah kenaikan jabatan saja. Bahkan bentuk atau wujudnya sendiri sebetulnya cukup beragam. Menurut Cardoso pada (Thabroni, 2022) bentuk pengembangan karir dapat dibagi menjadi tiga, yakni sebagai berikut.

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan untuk pekerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil di identifikasikan.

2. Promosi/Kenaikan Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keahlian maka dia bisa di promosikan dan akan naik Jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

3. Mutasi/Perubahan Jabatan

Mutasi adalah kegiatan yang bisa mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan jabatan dalam organisasi. Dengan kata lain mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan posisinya ke posisi tertentu, maupun lokasi atau cabang kantor tertentu pula.

2.1.2.2 Tahapan Pengembangan Karir

Menurut (Muhadi, 2021) tahapan pengembangan karir dapat dijabarkan sebagai berikut.

Pengembangan karir terdiri atas dua sub-proses yang meliputi:

1. Occupational choice atau pilihan profesi/jabatan;
2. Organization choice, atau pilihan organisasi;
3. Choice of job assignment, atau pilihan tugas pekerjaan; dan
4. Career self-development, atau pengembangan mandiri karir.
5. Proses tersebut terjadi secara internal pada individu (karyawan) dan berhubungan langsung dengan berbagai kebijakan dan kebutuhan organisasi.

2.1.2.3 Tujuan pengembangan karir

Menurut Mangkunegara pada (Hasnidar, 2022) tujuan

- pengembangan karir adalah:
 1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
 2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
 3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
 4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
 5. Membuktikan tanggung jawab sosial
 6. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
 7. Mengurangi turn over dan biaya ke pegawaian
 8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
 9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
 10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

2.1.2.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai dalam (Hasnidar, 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja, merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seseorang pegawai. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka pegawai dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir .
2. Eksposur, manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi pegawai, laporan tertulis, presentasi lisan, pelkerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
3. Jaringan kerja, berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi pegawai terutama dalam pengembangan karirnya.
4. Kesetiaan terhadap organisasi, level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan oleh ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempanya bekerja pertama kali sehingga sering kali menimbulkan kekecewaan.
5. Pembimbing dan sponsor, adanya pembimbing dan sponsor akan membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya pengembangan karirnya. Mentor adalah seseorang didalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.
6. Peluang untuk tumbuh, pegawai hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, missal melalui pelatihanpelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan pegawai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

2.1.2.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator yang di ukur dari metode pengembangan yang di terapkan menurut Hani Handoko pada (Sugianto, 2020) antara lain, sebagai berikut :

1. Prestasi kerja karyawan

Yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seseorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan sukar bagi seseorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaanya atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Kemajuan karir

Kemajuan karir juga ditentukan oleh exposure, Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan kesempatan karir lainnya.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat nasehat atau saran saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir nya.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.1.3 Komunikasi Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Usman dalam (Purnomo, 2022), suatu komunikasi merupakan salah satu unsur terpenting didalam sebuah aktivitas kehidupan yang kita jalani setiap harinya, manusia sangat bergantung dengan bagaimana komunikasi yang ia samapaikan dengan manusia lainnya yang dilakukan secara langsung maupun secara tidak langsung.

Dalam menjalin keaktifan dan juga keefektifan dalam berorganisasi, tentu suatu organisasi membutuhkan komunikasi yang baik sehingga penting untuk membangun komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi harus berlangsung dengan baik untuk dapat mewujudkan organisasi tersebut dapat lebih berkembang.

Robbins pada (Nana Triapnita Nainggolan, 2021), di dalam suatu organisasi semua orang akan melakukan komunikasi dengan orang lain, terjadinya kesalahan dalam berkomunikasi akan berdampak pada konflik antar individu, tim kerja dalam suatu organisasi. Dilihat dari tingginya waktu yang dihabiskan oleh seseorang baik dalam bentuk komunikasi dengan tulisan, membaca, berbicara, mendengarkan, di mana jika komunikasi di dalam organisasi tidak berjalan secara efektif akan menghambat kesuksesan organisasi itu.

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi ialah merupakan sebagai saran informasi satu sama lain dalam sebuah organisasi untuk memberi dan menerima pesan mengenai organisasi itu sendiri.

2.1.3.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Sendjaja dalam (Parlindungan, 2022), secara teoritis, fungsi komunikasi organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (profit) maupun nirlaba(non-profit), memiliki 4 fungsi organisasi, yaitu: fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Informatif

Dimana organisasi dapat dianggap sebagai sistem yang memproses informasi. Artinya, semua anggota organisasi menginginkan informasi yang lebih banyak, lebih baik, mudah dipahami dan lebih tepat waktu.

2. Fungsi Regulatif

Berkaitan dengan aturan dan regulasi yang mengatur organisasi. Fungsi pengaturan ini dipengaruhi oleh dua faktor di semua lembaga atau organisasi: pertama, atasan atau orang-orang di tingkat manajemen, yaitu mereka yang memiliki wewenang untuk mengontrol informasi yang disampaikan.

3. Fungsi Persuasif

Terkait dengan pengaturan organisasi, kekuasaan, dan wewenang tidak selalu memberikan hasil yang diinginkan. Mengingat hal ini, banyak atasan lebih suka membujuk daripada memerintah bawahan mereka.

4. Fungsi Integratif

Dimana setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran untuk wadah integrasi dan koordinasi agar para karyawan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dan bekerja secara efektif.

2.1.3.3 Faktor yang mempengaruhi Komunikasi Organisasi

Sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum ada ahli yang membahas secara khusus mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi organisasi, namun dalam beberapa penelitian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi adalah:

- a) Media komunikasi, sarana atau saluran yang mendukung penyampaian informasi apabila komunikasi yang terjadi memiliki jarak yang cukup jauh atau banyaknya jumlah informasi yang disampaikan.
- b) Etika komunikasi, pemberi informasi memiliki kemampuan untuk menyampaikan informasi secara jelas, tenang, dan memahami makna dari informasi yang akan disampaikannya.

- c) Penggunaan bahasa dan istilah, bahasa adalah faktor penting dalam penyampaian informasi. Gaya bahasa yang digunakan harus dapat dipahami dengan mudah bagi penerima informasi, kemudian penempatan istilah harus sesuai dengan informasi yang akan dikomunikasikan.
- d) Penguasaan pengetahuan, para pelaku komunikasi yang memiliki pengetahuan yang luas akan lebih mudah menginterpretasikan makna dari informasi yang akan mereka sampaikan ataupun yang mereka terima.

2.1.3.4 Indikator Komunikasi Organisasi

Menurut Suranto AW pada (Gunawan, 2021) indikator komunikasi organisasi sebagai berikut :

1. Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan komunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari – hari diperkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai dengan keinginan kita.

4. Hubungan yang semakin baik

Proses komunikasi yang sangat efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran,

seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang – kadang terdapat maksud untuk membina hubungan yang baik.

5. Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan terkait erat dengan investigasi lain yang telah dilakukan sebagai sumber data untuk analisis dan perbandingan. Sangat penting untuk memiliki landasan atau titik referensi dalam bentuk hipotesis atau kesimpulan yang berasal dari hasil penyelidikan sebelumnya, yang juga dapat digunakan sebagai bukti. Menurut Randi pada (Muhamad, 2022), penelitian terdahulu merupakan acuan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

Peneliti berpendapat bahwa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini harus dimasukkan dalam bagian tersendiri sebagai salah satu data pendukung. Dalam hal ini, penelitian utama yang dikutip sebagai sumber berfokus pada bagaimana lingkungan kerja dan stres mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Untuk menyelidiki berbagai temuan penelitian dalam bentuk tesis dan jurnal, para sarjana menggunakan internet. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain akan disajikan sebagai bahan evaluasi dalam penelitian ini.

1. Penelitian dari Anita Permata Sari, dkk. (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan AJB Bumiputera 1912 Wilayah Semarang Metro” dengan variabel:

Independen: Motivasi (X1)

Pengembangan Karir (X2)

Dependen: Kinerja (Y)

Intervening: Kepuasan Kerja (Z)

Dengan Hasil Penelitian:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Motivasi dan pengembangan karir berpengaruh positif secara simultan terhadap kepuasan kerja.
7. Berdasarkan analisis jalur, motivasi dan pengembangan karir berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan, apabila melalui kepuasan kerja karyawan.

2. Penelitian dari Sri Wahyunie, dkk. (2014) yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja (Studi Eksplantif di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda, dan Olah Raga Kabupaten Gunung Mas Kalimantan Tengah)” dengan variabel:

Independen: Iklim Komunikasi Organisasi (X)

Dependen: Efektivitas Komunikasi Interpersonal (Y1)

Kepuasan Kerja (Y2)

Dengan Hasil Penelitian:

1. Iklim komunikasi organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas komunikasi interpersonal.
2. Iklim komunikasi organisasi secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Efektivitas komunikasi interpersonal secara langsung memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

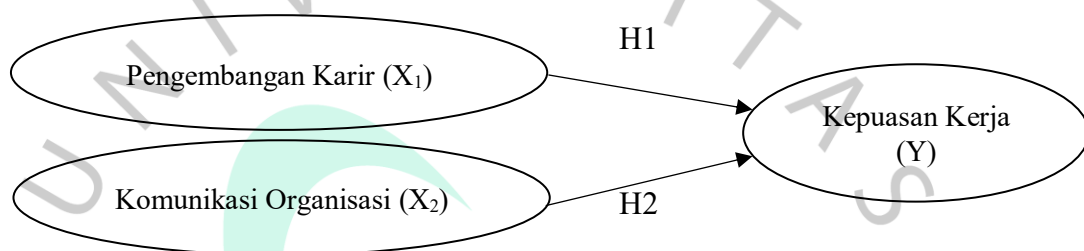
4. Iklim komunikasi organisasi juga secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan melalui efektivitas komunikasi interpersonal sebagai mediasinya.
 5. Secara simultan terdapat pengaruh iklim komunikasi Organisasi dan efektivitas komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja.
3. Penelitian dari Linda Indriyani (2015) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Cogindo Daya Bersama)” dengan variabel:
- Independen: Pengembangan Karir (X1)
Komunikasi Organisasi (X2)
- Dependen: Kepuasan Kerja (Y)
- Dengan Hasil Penelitian:
1. Terdapat pengaruh antara variabel pengembangan karir secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT Cogindo Daya Bersama.
 2. Terdapat pengaruh antara variabel komunikasi organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan PT Cogindo Daya Bersama.
 3. Terdapat pengaruh antara variabel pengembangan karir dan Komunikasi organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Cogindo Daya Bersama.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah dasar teoritis dalam rangka memberi jawaban terhadap pendekatan pemecahan masalah. Yang diketahui, kerangka pemikiran berisi tentang penggunaan teori –teori pendukung yang berkaitan dengan penelitian. Kerangka pemikiran merupakan alur pikir yang dijadikan sebagai konsep pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran, peneliti akan mencoba menjelaskan pokok masalah, keterkaitan. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Penelitian ini didasari pada kerangka pemikiran secara teoritis maupun praktis. Kerangka berpikir

menurut Sugiyono pada (Setiawan & Kurniasih, 2020) mengemukakan bahwa kerangka berpikir ialah bentuk dari konseptual terkait dari teori yang saling berkaitan dari bermacam-macam faktor yang diidentifikasi sesuatu masalah yang dirasa penting.

Berdasarkan teori *two factor* dan *job demand-resources* mengenai penjelasan hubungan antara variabel pengembangan karir dan komunikasi organisasi dengan variabel kepuasan kerja karyawan di atas, maka penulis merumuskan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Berikut keterangan kerangka penelitian ini yang digambarkan pada gambar 2.1

X1, X2: Variabel Bebas atau Independent

Y : Variabel Terikat atau Dependent

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono pada (Sya'diyah & Dwiridotjahjono, 2022) mendefinisikan, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan.

2.4.1 Pengaruh variabel Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ho: $\beta_1=0$: Tidak terdapat pengaruh antara variable pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha: $\beta_1\neq 0$: Terdapat pengaruh antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ho: $\beta_2=0$: Tidak terdapat pengaruh antara variable komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha: $\beta_2\neq 0$: Terdapat pengaruh antara variabel komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.4.3 Pengaruh variabel Pengembangan Karir dan Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Ho: $\beta_1+ \beta_2=0$: Tidak terdapat pengaruh antara pengembangan karir dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha: $\beta_1+ \beta_2\neq 0$: Terdapat pengaruh antara variabel pengembangan karir dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

