

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Berikut terdapat beberapa teori dasar yang mengacu pada penelitian ini, diantaranya: Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*) oleh Wexley dan Yukl (1977) Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. Teori Keadilan (*Equity Theory*) oleh Wexley dan Yukl (1977) Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) oleh Wexley dan Yukl (1977) Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*. *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikanannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

1.1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Suwarno (2019) 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. Melalui pengembangan karir yang ada di dalam perusahaan tersebut, maka tumbuhnya keinginan dalam diri karyawan untuk memperoleh jabatan yang lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan karir ini akan menjadi salah satu jalan bagi karyawan untuk menunjukkan kemampuannya dalam bekerja dan kesanggupannya dalam memegang jabatan yang ada.

Pengembangan Karir adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan dengan adanya peningkatan prestasi kerja untuk mencapai jenjang karir yang diidamkan Onsardi (2023). Menurut Syahputra, M. D. (2020) Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Umumnya manajemen mempunyai tanggung jawab dan tugas yang sama, yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah memberikan peluang untuk pengembangan karir bagi karyawan. Pengembangan karir merupakan perjalanan hal yang sangat penting karena dengan usaha yang keras dalam perusahaan untuk mengembangkan karirnya maka karyawan dapat menduduki posisi jabatan yang sesuai yang sesuai kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Syahputra, M. D. (2020).

Menurut Serli, M (2020) Pengembangan karir harus diusahakan secara aktif, dengan tidak sekedar menunggu bersamaan dengan pertambahan

usia. Disamping itu posisi/jabatan yang dimaksud dalam pengertian pertama, tidak boleh sekedar ditunggu tetapi harus diperjuangkan. Oleh karena itu didalam pengertian yang ketiga dikatakan bahwa pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja.

2.1.1.2 Kegiatan Pengembangan Karir

Menurut Tri, J (2019) bahwa pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.
3. Perkembangan akan terjadi hanya jika seseorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi atau dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Untuk pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya

mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan karyawan dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan karyawan dan organisasinya.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Samsuarni (2021) pengembangan karir dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir pegawai, dimana pelaksanaannya didukung oleh berbagai faktor sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2. Pengenalan Oleh Pihak Lain

Hal yang dimaksud dengan pengenalan oleh pihak lain adalah sebagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3. Kesetiaan Pada Organisasi

Hal ini merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sementara itu, sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai yang ingin mengembangkan karirnya.

5. Kesempatan Untuk Bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

6. Pengunduran Diri

Keputusan pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karirnya.

Dalam rangka penyelenggaraan pembinaan dan pengembangan karir, manajemen sering menjumpai isu-isu antara lain Samsuarni (2021):

1. Apakah pengembangan karir berlaku pada semua lapisan pekerjaan, atau hanya pada lapisan pekerjaan menengah saja;
2. Apakah semua pegawai mempunyai peluang yang sama untuk mendapatkan karir yang baik, dan tidak ada diskriminasi dalam bentuk apapun;
3. Apakah pegawai dapat mempunyai jabatan rangkap dalam organisasi;
4. Kapan seseorang pejabat dianggap sudah tidak layak lagi pada jabatan tersebut;
5. Apakah pegawai boleh mempunyai karir yang beragam secara horizontal berbeda satu dengan lainnya;
6. Bagaimana dengan perluasan dan pendalaman jabatan apakah dapat dibenarkan;
7. Sebagaimana komitmen organisasi dengan janji-janjinya terhadap pegawai akan prospek pengembangan karirnya.

2.1.1.4 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Lumiu, C. A. (2019) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
Ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya, ia kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.

Dengan melakukan perencanaan karir, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga loyalitas akan meningkat.

3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir menyadarkan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi yang lebih tinggi maka karyawan diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian mereka.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Diadakannya program pengembangan karir, akan terjalin hubungan yang kuat antar pegawai dengan perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka mensejahterakan karyawan. Sehingga akan memberikan iklim kerja yang positif dalam lingkungan kerja.

6. Memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Dengan dilaksanakannya program pengembangan karir, akan melancarkan kegiatan perusahaan yang berdampak pada tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

2.1.1.5 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Adapun menurut Munir, M. (2022) berbagai dimensi yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

2. Keperdulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para pegawai pada umumnya mengharapakan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan, kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

1.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya

Menurut Nisa, M. G. (2019) Pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk

memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang Slamet, S (2021). Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuannya Riza, Y (2021).

Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimumkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

2.1.2.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sugiarti, C. (2019) terdapat 5 (lima) gaya kepemimpinan antara lain:

1. Tipe Pemimpin yang Otoritik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya. Dalam tindakannya penggerakannya sering mempergunakan (*approach*) yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2. Tipe Pemimpin yang Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang

pemimpin yang memiliki sifat-sifat dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering digunakan dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3. Tipe Pemimpin yang Paternalistik

Bersikap terlalu melindungi. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi. Sering bersikap ingin tahu.

4. Tipe Pemimpin yang Kharismatik

Harus diakui bahwa keadaan seorang pemimpin yang seperti ini sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe Pemimpin yang Demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis adalah yang paling tepat untuk organisasi modern karena ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan. Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dirinya selalu berusaha mengembangkan kapasitas dirinya sebagai pemimpin.

2.1.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Soehito, E. (2019) Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, menimbang, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberi pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan efektif, pemimpin harus melakukan fungsi utama yaitu:

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah diperlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu (Gary Y, 2019).

1. Visioner
Pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.
2. Pembimbing
Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.
3. Afiliatif (menggabungkan)
Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi di lingkungan kerja.
4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing.

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

1.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Ridho, M & Susanti, F. (2019) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka.

Menurut Natalia C. P. (2021) Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya.

Pengertian kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan/pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam situasi kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Willy, Y & Muslih, 2021).

Menurut Suryadi, I. (2018) ada 6 (enam) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Gaji, yakni tingkat kesesuaian dan keadilan dari jumlah bayaran yang diterima seseorang atas pekerjaannya.
2. Pekerjaan itu sendiri, yakni tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman interaksi dalam bekerja.

4. Atasan, yaitu orang yang memberi perintah/petunjuk terkait pelaksanaan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang untuk berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja adalah hal-hal yang membuat pegawai merasa pas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya dipicu oleh besarnya gaji yang diterima, banyak faktor lain yang mempengaruhinya, contohnya adalah hubungan antara atasan dan bawahan, tempat kerja yang nyaman, dan masih banyak lagi. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor berperan memberikan kepuasan kepada karyawan namun bergantung pada masing-masing kepribadian pegawai Han, W. P. (2019). Pengembangan karir atau pertumbuhan karir juga dapat membawa karyawan ke tingkatan yang lebih tinggi, jika perusahaan memberikan peran pekerjaan yang lebih baru, tentunya juga akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan tersebut tahu bahwa mereka akan mendapatkan kesempatan untuk peningkatan dalam karirnya Yoga, F (2019). Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki, (2019) yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan hasil fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja

5. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Widayati, F. (2020) aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1. *Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan yang dirasakan karyawan berhubungan dengan bayaran yang mereka terima. Pay satisfaction didasarkan pada perbandingan, antara bayaran yang diinginkan karyawan dengan yang mereka terima.

2. *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan karyawan tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur dan berdasar pada kemampuan.

3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan karyawan yang berhubungan dengan atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan seorang komunikator yang baik, bukannya bersifat malas, pengganggu dan menjaga jarak dengan karyawannya.

4. *Cowoker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan karyawan tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan dan menarik, bukannya bersifat pemalas, membosankan dan menyebalkan. Selain itu karyawan mengharapkan rekan sekerjanya selalu membantu dalam bekerja.

5. *Satisfaction with the Work it Self*

Mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas pekerjaan mereka yang sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik dan memanfaatkan keterampilan, lebih penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang dan membuat tidak nyaman. Aspek ini berfokus pada yang kegiatan yang dilakukan karyawan dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk membantu dan mendukung peneliti dalam penelitian terbaru. Beberapa penelitian terdahulu yang sudah melakukan penelitiannya dengan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja:

Tabel 2. 1 *Penelitian Terdahulu*

No	Judul Penelitian	Pengarang	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Jasa Raharja Putera Palembang	Muhammad Iqbal Faronsyah, Trisninawati (2020)	Pengumpulan data yang digunakan adalah Observasi, Kuesioner, dan Wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah	Pengembangan Karir (X) Kepuasan Kerja (Y)	Pada analisis data penelitian dapat diketahui dengan pengujian statistik yang mengatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan

			Teknik analisis regresi linear sederhana dengan persamaan $Y = a + b_1X_2$ dengan menggunakan program SPSS.		terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jasa Raharja Putera Palembang
2.	Pengaruh Pengawasan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk, Medan	Mustafiju Rahman (2019)	Pengumpulan data yang digunakan adalah Data Primer dan Data Sekunder. Teknik Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reabilitas, uji regresi linear berganda dan uji asumsi klasik, serta pengujian koefisien determinasi.	Pengawas an (X1) Pengemb an Karir (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Pengawasa n secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Tbk Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT.

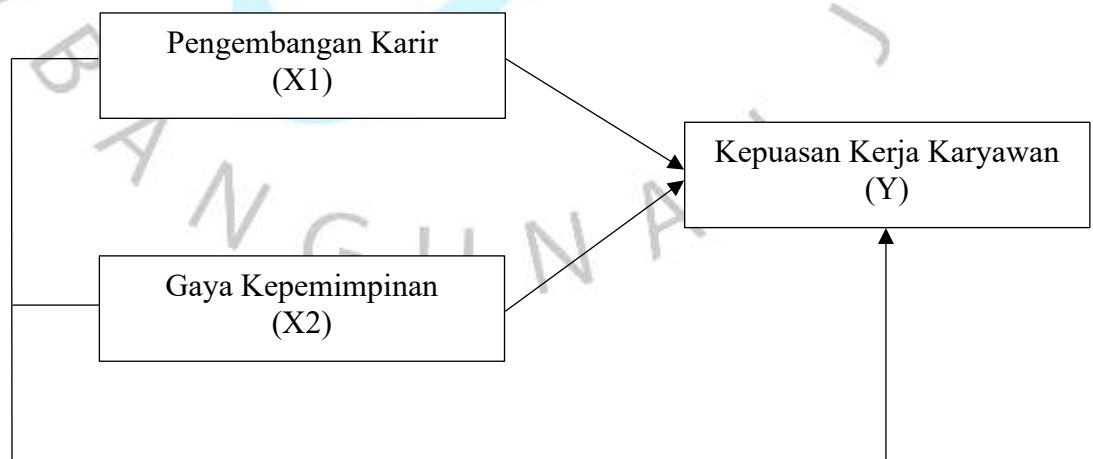
					Ramayana Lestari Sentosa Tbk
3.	Dampak Gaji dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Cipta Mandiri Agung. Jaya)	Yuliana dan Jean Dwi Pratiwi (2020)	Pengumpulan data yang digunakan adalah Data Primer dan Data Sekunder. Teknik Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji koefisien determinasi (R ²), uji F, uji t, dan regresi linear berganda.	Dampak Gaji (X1) Gaya Kepemim pinan (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Hasil uji F menunjukkan pengaruh secara simultan pada variabel Gaji dan Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
4.	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Warna Warni Kreasi	Angkiat (2022)	Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reabilitas dengan	Gaya Kepemim pinan (X1) Lingkun gan Kerja (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpi nan dengan kepuasan kerja PT. Warna

			menggunakan program SPSS.		Warni Kreasi. Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Lingkungan Kerja dengan
--	--	--	---------------------------	--	--

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. Berdasarkan landasan teori serta hubungan antar variabel yang dikemukakan diatas, kerangka pemikiran di riset ini bisa di ilustrasikan sebagai berikut:

Gambar 2. 1 *Kerangka Berpikir*



Y : Variabel terikat / Dependen

X : Variabel Bebas / Independen

X1 : Pengembangan Karir
X2 : Gaya Kepemimpinan
Y : Kepuasan Kerja Karyawan

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian disusun berdasarkan pemahaman proses, khususnya tentang media landasan dan dalil atau teori terkait dengan kasus atau fenomena yang menjadi obyek penelitian Yam, J. H. (2021).

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengembangan Karir (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)
2. Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)
3. Pengembangan Karir (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)

2.4.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

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. Jika pegawai dapat mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi, maka pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja. kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi.” Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain Harjianto, P. (2019). Pada penelitian yang dilakukan oleh Iqbal, M & Trisninawati, (2020) analisis data penelitian dapat diketahui dengan pengujian stastik yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H1: Pengembangan Karir (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan para pegawai lebih terpacu dalam bekerja sehingga dapat tercapai kinerja yang diharapkan yang nantinya akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi Prasetiyo, E. J. (2020).

H2 : Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)

2.4.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir, jika pegawai mencapai karir yang diinginkan maka akan timbul rasa kepuasan kerja yang dialami karyawan tersebut. Gaya Kepemimpinan adalah keterampilan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, jika pemimpin mampu membuat bawahannya merasa senang dalam bekerja, maka karyawan akan merasakan Kepuasan Kerja.

H3 : Pengembangan Karir (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y)