

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Robbin dan judge (2015) Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristik. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dan kondisi kerja yang ideal. Menurut Gibson dalam Hosan *et al.* (2019) Menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor - faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti kebijakan dan prosedur, afiliasi, kelompok kerja, kondisi kerja dan manfaat lainnya bagi pekerja. Sedangkan menurut Greenberg dalam Sinambela (2017) Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaannya. Dari beberapa pengertian kepuasan kerja yang disebutkan oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan atau kondisi dimana karyawan merasa puas atau tidaknya dalam menjalankan suatu pekerjaannya.

## **b. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gilmer dalam buku Sinambela (2017) adalah

### 1) Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

### 2) Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

### 3) Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

### 4) Perusahaan dan manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

### 5) Pengawasan. Sekaligus atasannya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover

### 6) Faktor Intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja

Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

**c. Teori Dua Faktor**

*Herzberg* di dalam teorinya *Two Factors Theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* dan motivator dan *dissatisfies* (Rivai, 2015)

#### **d. Indikator Kepuasan Karyawan**

Kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinichi (2010) dalam Arianto, (2018) indikator kepuasan kerja terdiri sebagai berikut :

##### 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan).

Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya, yaitu terdiri atas :

- a. Sikap terhadap pekerjaan : apakah individu merasa pekerja yang dilakukannya membuat dampak positif bagi dirinya
- b. Penilaian terhadap pekerjaan : pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja membuat ia mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga bekerja ditempat ia bekerja memberikan hal yang lebih bagi dia.

##### 2) *Discrepancies* (perbedaan).

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan. Hal ini berkaitan dengan :

- a. Penerimaan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan
- b. Penerimaan karyawan terhadap jaminan jaminan yang diberikan oleh perusahaan

3) *Value attainment* (pencapaian nilai).

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Hal ini terlihat dengan :

- a. Kepuasan pribadi atas pencapaian dalam mengerjakan tugas - tugasnya
- b. Menerima reward dari atasan atas hasil yang telah dicapainya

4) *Equity* (keadilan).

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya. Hal ini berkaitan dengan promosi ditempat kerja atas pencapaian atau kinerja yang dicapai oleh karyawan itu sendiri.

- a. Promosi ditempat kerja, untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi
- b. Mendapatkan kesempatan yang sama, dalam satu tim untuk semua anggota untuk merasakan pelatihan dan pengembangan diri

5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik).

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan

kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Hal ini berkaitan dengan :

- a. Sikap karyawan, yang menggambarkan perasaan pribadinya terhadap lingkungan kerjanya.
- b. Kepercayaan karyawan terhadap perusahaan untuk bisa membuat dirinya lebih maju lagi

## **2. Kompetensi**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Renyut et al., 2017). Menurut Asmalah et al. (2019) pengertian kompetensi di tempat kerja merujuk pada kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Menurut Torang dalam Tarigan et al. (2018) kompetensi adalah suatu kemampuan (skill & knowledge) untuk melaksanakan atau melakukan aktivitas/pekerjaan. Kompetensi juga merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa definisi kompetensi yang disebutkan oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu yang telah melekat pada perilakunya dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaannya.

#### **b. Faktor – Faktor Pendorong Kompetensi**

Michael Zwell dalam Wibowo (2017) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor pendorong yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

##### 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

##### 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

##### 4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

**c. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Asmalah et al. (2019) Kompetensi merujuk kepada

karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Menurut definisi ini, kompetensi terdiri dari beberapa jenis karakteristik yang berbeda, yang mendorong perilaku. Fondasi karakteristik ini terbukti dalam cara seseorang berperilaku di tempat kerja.

**d. Teori Kinerja ( *Theory Of Performance* )**

Teori yang mendukung pengaruh antara kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah teori kinerja (*Theory of performance*) yang berhubungan dengan dasar konsep kompetensi, kinerja maksimum diyakini terjadi ketika kemampuan atau bakat seseorang konsisten dengan kebutuhan tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi atau kemampuan seseorang untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan dan hasilnya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan (Boyatzis, 2008).

**e. Indikator Kompetensi**

Indikator kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1994) dalam Utami et al. (2018):

- 1) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik dan kompetensi yang kompleks.
- 2) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau keterampilan tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analisis dan konseptual.

- 3) Konsep Diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Ciri Diri adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi
- 5) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.

### **3. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Greenhaus & Ivancevich (2013), Pengembangan karir adalah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan Misalnya, posisi pekerjaan, kewajiban tegas -tugas, keputusan dan interpretasi subjektif mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan dan aktivitas sepanjang rentang masa pekerjaan seseorang. Sedangkan Menurut Robbins dan Coulter dalam Rahman et al. (2018), karir sendiri dapat menggambarkan sebagai rangkaian posisi yang ditempati oleh seorang individu. Jika hubungan kerja antar karyawan dan organisasi buruk, akan menurunkan motivasi untuk mengembangkan karir mereka saat bekerja, ini semua akan mengakibatkan melemahnya produktivitas para karyawan dan akan berimbas pada kerugian secara finansial organisasi. Menurut Rivai (2015), Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangkamencapai karir yang diinginkan. Berdasarkan dari beberapa definisi penembangan karir yang disebutkan

oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa pengembangan karir pada dasarnya merupakan aktivitas pekerjaan karyawan dalam merancang kemajauan karir dalam suatu pekerjaan yang dilakukan.

#### **b. Faktor Pendorong Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2015) Faktor pendorong pengembangan karir sebagai berikut :

- a) Pendidikan karir : Membantu karyawan untuk lebih memahami pekerjaan dan karir serta membantu di dalam pencapaian karir
- b) Informasi tentang karir : Departemen SDM memberikan serta menyediakan informasi yang diperlukan karyawan dalam membuat perencanaan karir seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifiknya.
- c) Konseling karir : Membantu karyawan dalam memilih pekerjaan yang diminati serta memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai pentingnya menabuh keterampilan dan juga meningkatkan pendidikan
- d) Bimbingan karir : Membantu karyawan menetapkan tujuan – tujuan karir dan menemukan jenjang karir yang sesuai dan memberikan bimbingan

#### **c. Karakteristik Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara (2013) Tujuan pengembangan karir yaitu membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan:

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai pencapaian tujuan dengan prestasi

sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

e) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

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

f) Mengurangi keusangan profesi dan manajeria

Pengembangan karir dapat menghindari dari keusangan dan kebosanan profesi dan majerial.

**e. Teori Kepribadian (*Theory Holland*)**

Teori yang mendukung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai adalah teori keperibadian holland merupakan teori yang menunjukkan keterkaitan antara kepribadian seseorang terhadap lingkungan yang mempengaruhi karier seorang individu

sehingga dapat diaplikasikan secara bijak dalam membantu individu dalam pemilihan karier sesuai dengan kepribadian sehingga individu dapat bekerja secara optimal di pekerjaan/jabatan yang dipilihnya. Teori ini berhubungan dengan konsep bahwa individu memilih karir untuk memuaskan kesenangan pribadinya. Holland mengembangkan enam tipe kepribadian secara luas, khususnya (R) realistik, (I) investigative (intelektual), (A) artistik, (S) sosial, (E) enterprising (giat), dan (K) konvensional (John Holland, 1973).

#### **f. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2012) indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah 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 pegawai.

##### 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 pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk

dipromosikan menjadi lebih besar

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan 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 dan 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.

#### **4. Motivasi Kerja**

##### **a. Pengertian Motivasi kerja**

Menurut Robert Heller dalam Wibowo (2017), Motivasi kerja adalah keinginan atau tindakan setiap orang yang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Sedangkan menurut Colquitt, LePine dan Wesson dalam Wibowo (2017), Motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam diri maupun diluar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaana, dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Menurut Robbin dalam (Hosan et al., 2019) motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki

semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

Berdasarkan dari beberapa definisi motivasi kerja yang disebutkan oleh para ahli, maka penulis menarik kesimpulan bahwa motivasi kerja pada dasarnya merupakan faktor pendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya sebagai kekuatan untuk dalam diri karyawan untuk menyalurkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi dalam bekerja

#### **b. Karakteristik Metode Motivasi**

Menurut Rivai (2015) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan, yaitu :

##### **1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)**

Menurut Abraham Maslow bahwasanya teori hierarki merupakan kesenjangan antara kenyataan dan harapan yang dapat digolongkan menjadi 5 tingkatan, yaitu :

##### **a) Kebutuhan yang bersifat Fisiologis (*Physiological needs*)**

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

##### **b) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)**

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk : kebutuhan

akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja

c) Kebutuhan sosial dan rasa memiliki (*Social and Belonging needs*)

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

d) Kebutuhan akan penghargaan (*Prestige esteem needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu

e) Kebutuhan untuk mempertinggi kapasitas kerja (*Self Actualisation*).

Kebutuhan merealisasikan ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

## 2) McClelland Theory Of Needs

David McCalland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. McCalland *theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal yaitu :

a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan ( *Need for achievement*);

kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan

yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

- b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja ( *Needs for power*); Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing – masing
- c) Kebutuhan untuk berafiliasi ( *Needs for affiliation*); hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

### 3) Teori X dan Y

Menurut pernyataan Douglas McGregor dalam bukunya Veitzal (2011) ada dua pandangan nyata mengenai manusia yaitu pandangan yang pertama pada dasarnya negatif, yang disebut teori X, dan pandangan yang kedua positif, yang disebut dengan teori Y.

Menurut teori Y ada 4 asumsi yang dimiliki oleh seorang manajer, yaitu:

- a) Seorang karyawan memandang suatu pekerjaan sebagai hal yang menyenangkan,
- b) Karyawan harus berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk berbagai tujuan,
- c) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang beredar diseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang berada didalam manajemen.
- d) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari

kesalahan akan tanggung jawabnya

### c. Faktor – Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2017) juga ikut menyebutkan motivasi juga merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan, sedangkan elemen yang ada dalam motivasi adalah terdiri dari unsur mengarahkan, membangkitkan, menunjukkan intensitas, menjaga, adanya tujuan dan bersifat terus menerus

### d. Indikator Motivasi

Indikator menurut Maslow (1943) dalam Melani *et al.* (2016), mengemukakan bahwa lima hirarki kebutuhan manusia adalah :

- 1) *Physiological Needs* atau kebutuhan fisiologi adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
- 2) *Safety and Security Needs* atau kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk : kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja.
- 3) *Affiliation or Acceptance Needs* yaitu kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam

pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

- 4) *Esteem or Status Needs* atau kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.
- 5) *Self Actualization* atau kebutuhan merealisasikan ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

<b>Jurnal Kompetensi (X1) Terhadap Kepuasan kerja ( Y)</b>			
<b>No</b>	<b>Penulis dan Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel Yang Digunakan</b>	<b>Hasil</b>
1.	Rohmah (2020) journal of Business and Innovation Management Volume 2 Nomor 2, Februari 2020 , ISSN : <b>2745 – 4290</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen : <b>1.Kompetensi,</b> <b>2.Pengembangan Karir</b> 3.Lingkungan Kerja	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2.	Tarigan <i>et al.</i> (2018) Jurnal Ilmiah Simantek Vol. 2 No. 4	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen :	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	Nov 2018 <b>ISSN : 2550-0414</b>	<b>1.Lingkungan Fisik</b> <b>2.Kompetensi</b>	kepuasan kerja
3.	(Asmalah & Sudarso, 2019) Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 1, No.3, Juni 2019, <b>ISSN : 2622 – 99 35</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen : <b>1.Kompetensi,</b> <b>2.Pengembangan Karir</b> <b>3.Lingkungan Kerja</b>	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4.	Utami <i>et al.</i> (2018) Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 9, No. 1, April 2018, Hal. 10-21, <b>ISSN : 2527 – 8991</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> <i>Work Engagement</i> Variabel Independen : <b>1.Kompetensi</b>	1. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
5.	Renyut <i>et al.</i> (2017) <i>IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> <b>e-ISSN: 2278-487X,</b> <b>p-ISSN: 2319-7668.</b> <i>Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017), PP 18-29</i> <a href="http://www.iosrjournals.org">www.iosrjournals.org</a>	Variabel dependen : <b>1. Kepuasan kerja</b> <b>2.Kinerja karyawan</b> Variabel Independen : <b>1.Komitmen organisasi,</b> <b>2. Kompetensi</b>	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
6.	Arifiani & Wahyono, (2018) Economic Education Analysis Journal 7 (1) (2018) <b>e-ISSN 2502-356X.</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan kerja</b> Kualitas Pelayanan Variabel Independen : <b>1. Kompetensi Pegawai</b>	1. Kompetensi <b>tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</b>

<b>Jurnal Pengembangan Karir ( X2) Terhadap Kepuasan Kerja ( Y)</b>			
<b>No</b>	<b>Penulis dan Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel Yang Digunakan</b>	<b>Hasil</b>
1.	Wirayudha & Adnyani,(2020) E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 5, 2020 : 1676-1695 <b>ISSN :</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen : <b>1. Kompensasi</b> <b>2.Pengembangan</b>	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

	<b>2302-8912</b>	<b>Karir</b>	
2.	Akhmal <i>et al.</i> (2019) Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A) Volume 08, Nomor 01, 2019, 01-06, <b>ISSN: 2303-2537</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen : <b>1.Pengembangan Karir</b>	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4.	Rahman <i>et al.</i> (2018) Vol. 03, No. 01. Tahun 2018 <b>ISSN 2540-959X</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen : 1. Hubungan Kerja <b>2. Pengembangan Karir</b> 3. <b>Motivasi Kerja</b>	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
5.	Tambengi <i>et al.</i> (2016) Jurnal EMBA Vol.4 No.4 Desember 2016, Hal. 1088 – 1097, <b>ISSN 2303-1174</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen : 1. Kompensasi Kerja 2. Beban kerja <b>3. Pengembangan Karir</b>	1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
6.	(Hakim, 2020), journal of Critical Reviews , <b>ISSN-</b> <b>2394-5125</b> Vol 7, Issue 12, 2020	Variabel dependen : 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2.Komitmen Variabel Independen : 1.Kompensasi <b>2. Pengembangan Karir</b> 3. Lingkungan kerja	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
7.	Hadiwijaya, (2016) <b>ISSN : 978-602-746- 340-</b> <a href="https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81587/">https://mpra.ub.uni- muenchen.de/81587/</a> MPRA Paper No. 81587, posted 26 Sep 2017 04:21 UTC	Variabel dependen : <b>Kepuasan Kerja</b> Kinerja Karyawan Variabel Independen : 1.Insentif <b>2.Pengembangan Karir</b>	1. Pengembangan karir <b>tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</b>
8.	Nuryadi et al.,( 2020) p-ISSN :2443-2830 e- ISSN: 2460-9471 65	Variabel dependen : <b>1.Kepuasan Kerja</b> <b>2.Komitmen Organisasi</b> Kinerja Karyawan	1. Pengembangan karir <b>tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</b>

	Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia	Variabel Independen : 1.Pengaruh keadilan 2. <b>Pengembangan Karir</b>	
--	---------------------------------------	--	--

<b>Jurnal Motivasi Kerja ( X3) Terhadap Kepuasan Kerja ( Y )</b>			
<b>No</b>	<b>Penulis dan Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel Yang Digunakan</b>	<b>Hasil</b>
1.	Saifudin <i>et al.</i> (2020) E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 9.6 (2020):509-524, ISSN : <b>2337-3067</b>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Karyawan</b> Variabel Independen : 1.Lingkungan Kerja 2. <b>Motivasi Kerja</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2.	Khoiruddin <i>et al.</i> (2020) <i>Vol.6 / No.2: 170-183, Juli 2020, ISSN : 2599-3348 (online)</i> <i>Terakreditasi Nasional Sinta 4: SK. No.30/E/KPT/2019</i>	Variabel dependen : <b>Kepuasan Karyawan</b> Variabel Independen : 1. <b>Motivasi Kerja</b>	1.Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
3.	Pradana, (2021) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, <i>ISSN : 2549 – 192X</i>	Variabel dependen : 1. <b>Kepuasan</b> Variabel Independen : 1. Lingkung kerja 2. <b>Motivasi Kerja</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4.	Hosan <i>et al.</i> (2019) Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 7. No. 3, September 2019 (250-262) <b>e-ISSN 2580-3743</b>	Variabel dependen : 1. <b>Kepuasan</b> Variabel Independen : 1. <b>Motivasi Kerja</b> 2. Budaya Organisasi 3. Kepempinan	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
5.	Melani <i>et al.</i> (2016) Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016, <b>e-ISSN : 2502-7689</b>	Variabel dependen : 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2. Ewektifitas Kerja Variabel Independen : 1.Komunikasi	1.Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

		organisasi 2. Stres Kerja 3. <b>Motivasi Kerja</b>	
6.	Ridho & Susanti, (2019) <a href="https://doi.org/10.3170sf.io/pa2cg">https://doi.org/10.3170sf.io/pa2cg</a>	Variabel dependen : 1. <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Independen: 1. Stres Kerja 2. <b>Motivasi Kerja</b>	1. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
7.	Paais & Pattiruhu (2020) Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 7 No 8 (2020) 577–588, ISSN: <b>2288-4637</b> doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577	Variabel dependen : 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2. Kinerja Variabel Independen : 1. <b>Motivasi Kerja</b> 2. Kepemimpinan 3. Budaya Organisasi	1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
8.	Ikhsan <i>et al.</i> (2019) <i>HJABE Vol. 2 No. 1 Januari 2019</i> , ISSN: <b>2528 – 0890</b>	Variabel Independen : 1. <b>Motivasi Kerja</b> , 2. Kompetensi 3. Kompensasi Variabel dependen : 1. Kinerja 2. <b>Kepuasan Kerja</b>	1. Motivasi kerja <b>tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</b>

Sumber : <https://scholar.google.co.id/>

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu bagian terpenting, karena memiliki fungsi sebagai penuntun untuk memahami cara berpikir dalam penelitian ini. Selain sebagai gambaran penelitian, kerangka pemikiran dapat digunakan sebagai gambaran umum dari mekanisme penelitian sehingga dalam memahami alur berfikir dalam penelitian tentang pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan pegawai Perumda Tirta Ayu Kabupaten Tegal. Adapun bagan alur kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah :

#### 1. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai

Teori yang mendukung pengaruh antara kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah teori kinerja (*Theory of performance*) yang berhubungan dengan dasar konsep kompetensi, kinerja maksimum diyakini terjadi ketika kemampuan atau bakat seseorang konsisten dengan kebutuhan tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi atau kemampuan seseorang untuk melaksanakan segala tugas yang diberikan dan hasilnya sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. (Boyatzis, 2008). Penelitian terdahulu telah banyak mengungkapkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Tarigan et al. 2018 ;Utami et al. 2018 ;Asmalah et al. 2019; Rohmah, S. S. 2020; Renyut el al. 2017)).

## **2. Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai**

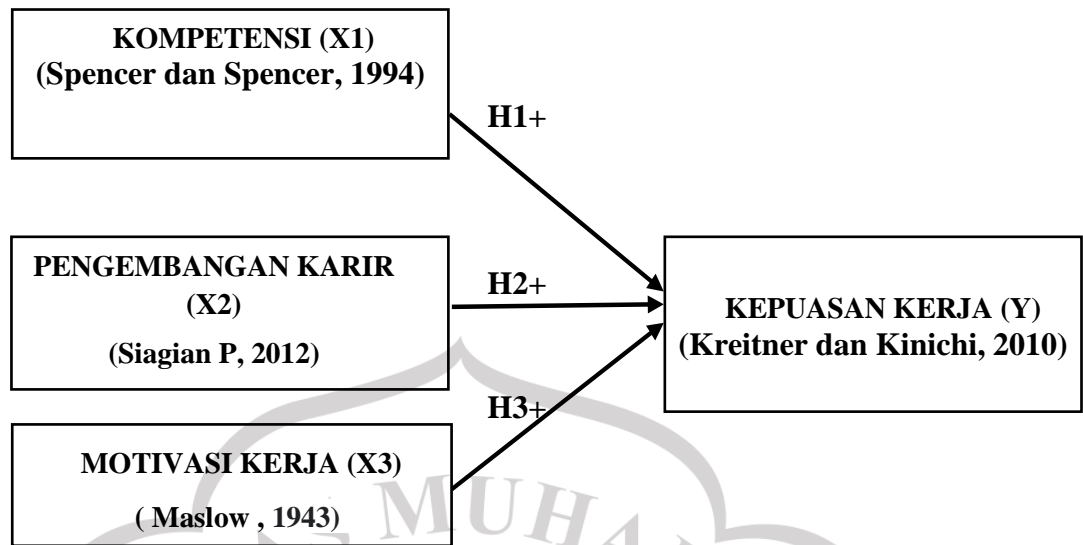
Teori yang mendukung antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai adalah teori keperibadian *holland* merupakan teori yang menunjukkan keterkaitan antara kepribadian seseorang terhadap lingkungan yang mempengaruhi karier seorang individu sehingga dapat diaplikasikan secara bijak dalam membantu individu dalam pemilihan karier sesuai dengan kepribadian sehingga individu dapat bekerja secara optimal di pekerjaan/jabatan yang dipilihnya. Teori ini berhubungan dengan konsep bahwa individu memilih karir untuk memuaskan kesenangan pribadinya. *Holland* mengembangkan enam tipe keperibadian secara luas, khususnya (R) realistik, (I) investigative (intelektual), (A) artistik, (S) sosial, (E) enterprising (giat), dan (K) konvensional (John Holland, 1973), Dari penelitian terdahulu telah banyak mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Wirayudha &

Adnyani, 2020; Akhmal et al., 2019; Rahman, *et al.* 2018; Hakim, A. 2020; Tambengi, K. F et al. 2016).

### **3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai**

Teori yang mendukung pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai adalah teori kebutuhan yang di kenal (*Hierarchical of Needs Thry*) yang dikemukakan oleh Maslow (1943) dalam Rivai (2015) dimana teori kebutuhan ini berhubungan langsung pada dasar yang akan dicapai dalam pekerjaan pada setiap diri manusia itu serdiri, terdapat lima kebutuhan yaitu kebutuhan secara Fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan aktualisasi diri. Dari penelitian terdahulu telah banyak mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Saifudin *et al.* 2020; Khoiruddin *et al.* 2020; Paais, M., & Pattiruhu, J. R. 2020; Hosan et al. 2019; Melani *at al.* 2016; Ridho, M., & Susanti, F. 2019; Pradana, 2021 )

Berdasarkan kerangka pemikiran dapat digamabarkan bagan keranga pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Pemikiran.

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian yakni menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, hipotesis yang dapat diajukan sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan dan signifikan terhadap kepuasan kerja