

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengembangan Karir**

##### **2.1.1 Pengertian Karir**

Rivai (2011) mengemukakan bahwa karir adalah mewakili dari aktivitas yang berhubungan dengan pengetahuan selama seseorang didalam periode kerjanya. Jenjang karir sangat dipengaruhi oleh prestasi kerja yang tinggi, hal ini karena prestasi kerja merupakan penentu keberlangsungan karir seseorang. Perusahaan akan memberikan penilaian kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka hasilkan. Semakin tinggi prestasi kerja maka penilaian perusahaan semakin bagus, sebaliknya jika prestasi kerja seorang karyawan jelek atau buruk maka citra yang perusahaan berikan cenderung negatif kepada karyawannya.

Wirawan (2015) menjelaskan bahwa karir adalah penilaian akan urutan jabatan, tugas atau pekerjaan yang dilakukan karyawan beserta gaji yang diterima ketika bekerja di perusahaan tersebut.

##### **2.1.2 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah kondisi saat pengembangan potensi atau kemampuan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan jenjang karir atau rencana karir dimasa datang. Pengembangan karir

yang jelas pada suatu perusahaan akan meningkatkan semangat kerja, kreativitas, loyalitas dan tingkat kepuasan karyawan.

Notoatmodjo (2009) pengembangan karir identiknya merupakan pengembangan diri karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan, karena karir adalah suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang atau karyawan selama periode kerjanya yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan, keterampilan serta nilai bagi. Perjalanan karir seseorang secara umum dibagi menjadi empat tahap, yaitu tahap penjuruan, tahap pematangan, tahap pemeliharaan dan tahap kemunduran.

Gomes (2003) Pengembangan karir adalah gabungan dari perencanaan dan pelatihan sumber daya manusia (karyawan). Jika dilihat dari sisi karyawan, pengembangan karir menggambarkan alur atau langkah karir dimasa datang dalam suatu perusahaan. Disisi lain juga menandakan kepentingan organisasi kepada karyawannya. Sedangkan dari sudut organisasi atau perusahaan, pengembangan karir digunakan sebagai penjamin tersedianya posisi karyawan pada jabatan tertentu yang akan lowong (kosong) dimasa datang.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses dari rangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan supaya keahlian, keterampilan dan kemampuan karyawan dapat meningkat untuk karir dimasa sekarang dan masa depan.

### **2.1.3 Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut T. Hani Handoko (1992:93) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a) Mengembangkan karyawan yang potensial, semakin banyak pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan maka dia memiliki potensi yang baik dan bisa mendorong semakin tingginya produktivitas yang dihasilkan.
- b) Menurunkan perputaran karyawan, merupakan proses mengganti dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Jika perputaran karyawan tinggi, maka akan keluar biaya yang besar pula hal ini terjadi karena dengan dipindahkannya karyawan dari posisi satu keposisi yang lain maka perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk pekerjaan yang ditinggalkan tersebut.
- c) Mengungkapkan potensi, pengembangan karir akan menunjukkan potensi yang dimiliki seorang karyawan. Hal ini dilihat dari kemampuan, kecerdasan dan kekuatan dari dalam seseorang.
- d) Memuaskan kebutuhan karyawan, dengan adanya pengembangan karir yang baik maka akan dapat menunjang karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya misalkan dengan kenaikan jabatan otomatis gaji yang diterima juga meningkat.
- e) Meningkatkan kemampuan karyawan, kemampuan karyawan akan meningkat seiring dengan karirnya yang meningkat, misalnya dari jabatan administrasi ke jabatan manajer. Hal ini akan menambah pengetahuan dan kemampuan bagi karyawan.

#### **2.1.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2012) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

a) Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Prestasi kerja yang etis dan baik akan mempengaruhi kemajuan karir seseorang. Karyawan bisa mengukur atau memprediksi kesempatan mendapatkan pengembangan karir yaitu dengan mengetahui hasil dari kinerjanya.

b) Pengenalan Oleh Pihak Lain (*Exposure*)

Pengenalan pihak lain akan membantu karyawan dalam mendapat peluang untuk tujuan mereka. Atasan atau Manajer mendapat pengenalan melalui Laporan, kinerja, presentasi, prestasi karyawan dan pekerjaan komite serta jam yang dihabiskan.

c) Jaringan Kerja (*Net Working*)

Perolehan *exposure* dari luar perusahaan. Mencakup kontak secara pribadi dan professional. Karyawan akan diberikan manfaat dengan adanya jaringan kerja terutama dalam karirnya.

d) Pengunduran diri (*resignation*).

Dengan adanya kesempatan berkarir yang tinggi pada suatu organisasi atau perusahaan maka tingkat pengunduran diri akan semakin kecil, hal ini karena karyawan merasa memiliki kesempatan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi semakin terbuka lebar.

e) Kesetiaan terhadap organisasi

Kesetiaan atau loyalitas merupakan hal yang diinginkan oleh semua perusahaan. Loyalitas yang disebabkan oleh ekspektasi yang terlalu tinggi di tempatnya sehingga seringkali menyebabkan kekecewaan. Untuk

mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turnover*) perusahaan biasanya “membeli” loyalitas karyawan dengan tunjangan tinggi, gaji, melakukan praktek Sumber Daya Manusia seperti perencanaan dan pengembangan karir.

f) Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*).

Pembimbing dan sponsor membantu pegawai untuk mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat dan saran dalam upaya pengembangan karir mereka, pembimbing ini biasanya dari pihak dalam perusahaan.

g) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*).

Bawahan adalah kunci untuk menafsirkan informasi, mengumpulkan dan melengkapi keterampilan atasan mereka serta bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka.

h) Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Perusahaan seharusnya member peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui kursus, pelatihan dan pendidikan. Sehingga karyawan akan dapat tumbuh serta berkembang sesuai dengan karir yang direncanakan.

i) Pengalaman internasional (*International experience*)

Peluang internasional menjadi peluang bagi karyawan yang mendekati posisi staf senior dan operasional. Seperti pada perusahaan domestik yang sudah memperoleh omzet tinggi serta perusahaan berbasis global.

### **2.1.5 Model Pengembangan Karir**

Rivai (2009) menjelaskan terdapat pemisahan antara pengembangan karir institusional dengan pengembangan karir individual dalam pelaksanaan pengembangan karir. Pengembangan karir individual dilakukan oleh karyawan, sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

Rivai mengemukakan proses yang terdapat dalam pengembangan karir individual, yaitu:

1. Pilihan Bersifat Jabatan
2. Pilihan Organisasi
3. Pilihan Penugasan Pekerjaan
4. Pilihan Pengembangan Diri

Sedangkan proses dalam pengembangan karir institusional, yaitu:

- a) Rekrutmen Dan Seleksi
- b) Alokasi SDM
- c) Penilaian Dan Evaluasi
- d) Pelatihan Dan Pengembangan

Pengembangan karir organisasional adalah hasil interaksi antara proses manajemen karir institusional dan perencanaan karir. Perencanaan karir adalah proses yang disengaja agar:

- 1) Menyadari diri sendiri, kendala, peluang, pilihan, konsekuensi dan kesempatan.
- 2) Mengidentifikasi tujuan apa dalam karir,

Pendidikan, penyusunan program kerja, dan pengalaman bersifat pengembangan untuk menyediakan waktu, arah, waktu dan urutan langkah-langkah spesifik yang akan diambil. Manajemen karir adalah proses berkelanjutan dari penerapan, pemantauan dan penyiapan rencana karir seseorang seiring dengan sistem yang ada di perusahaan.

## **2.2 Kompensasi**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Firmandari (2014) menjelaskan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa dari perusahaan kepada karyawan atas jasanya berupa tenaga, pengorbanan waktu dan pikiran. Hasibuan (2012) kompensasi adalah imbalan yang berbentuk uang atau barang dari perusahaan untuk karyawan. Sunyoto (2012) kompensasi adalah komponen sebagai balas jasa baik secara tunai maupun tidak langsung agar karyawan lebih termotivasi untuk lebih bekerja keras.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, dapat ditarik disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan baik dalam bentuk materi (tunai) maupun non materi yang digunakan oleh karyawan untuk pemenuhan kebutuhan hidup. Kompensasi merupakan salah satu alasan penting bagi sebagian besar karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan diterimanya kompensasi yang baik, jelas dan adil, maka hal ini dengan sendirinya karyawan akan bekerja lebih baik lagi, karena mengharapkan memperoleh kompensasi yang lebih dari perusahaan.

### **2.2.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Kompensasi yang diterima karyawan dari perusahaan haruslah ditetapkan secara sistematis dan jelas sesuai tujuan yang ingin dicapai serta manfaat yang akan diperoleh dari kedua pihak baik karyawan maupun perusahaan.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2016) antara lain:

a) Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi akan menciptakan sebuah ikatan atau perjanjian kerjasama antara karyawan dengan perusahaan, dimana karyawan harus melakukan suatu hal atau pekerjaan yang diberikan perusahaan, sedangkan perusahaan membayar kompensasi sesuai pekerjaan yang dilakukan.

b) Kepuasan Kerja

Kompensasi yang didapat karyawan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, baik fisik, sosial dan lain hal, dari pemenuhan kebutuhan yang baik maka karyawan akan merasa puas akan posisinya di tempat kerja.

c) Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan lebih mudah jika program kompensasi yang diberikan cukup besar.

d) Motivasi

Faktor pendorong semangat kerja karyawan ada pada motivasi mereka. Motivasi yang tinggi akan menyebabkan produktivitas kerja tinggi pula begitupun sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki motivasi maka tujuan yang direncanakan perusahaan juga tidak berjalan dengan maksimal.



e) Stabilitas Pegawai

Adanya program kompensasi atas prinsip layak dan adil serta konsisten, maka akan menciptakan kestabilan karyawan yang terjamin hal ini dikarenakan angka *turnover* yang kecil.

f) Disiplin

Pemberian kompensasi yang cukup besar dari perusahaan ke karyawan akan menciptakan disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan sadar dan lebih menaati peraturan yang berlaku di perusahaan.

g) Pengaruh Serikat Buruh

Pengaruh serikat buruh akan lebih kecil dengan diberikannya kompensasi yang baik, karyawan juga lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya masing-masing.

h) Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menetapkan peraturan dalam memberikan kompensasi bagi semua perusahaan, jika perusahaan memberikan sesuai peraturan yang ada dan berlaku maka kemungkinan kecil akan diintervensi oleh pemerintah.

### **2.2.3 Jenis Kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2012) terdiri dari dua yaitu:

a) Kompensasi Langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung terdiri:

1. Gaji

Gaji adalah bayaran berupa uang yang diterima karyawan sebagai imbalan dari pekerjaan karyawan yang telah memberikan sumbangan pikiran dan tenaga untuk tujuan perusahaan.

2. Upah

Upah adalah bayaran secara langsung yang diberikan kepada karyawannya berdasarkan jumlah barang yang dihasilkan, jam kerja dan pelayanan yang diberikan. Upah jumlahnya tidak tetap, jumlahnya akan berubah-ubah sesuai dengan *output* yang dihasilkan.

3. Insentif atau Bonus

Insentif adalah imbalan yang dibayarkan secara langsung kepada karyawan karena kinerja melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan upah langsung diluar gaji dan upah yang tergolong kompensasi tetap, dan biasa disebut dengan kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

- b) Kompensasi Tidak Langsung (*undirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pembayaran keuangan secara tidak langsung yang diterima oleh karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Pembagian kompensasi tidak langsung dalam bentuk tunjangan hari raya, dana pensiun, fasilitas olahraga, kesejahteraan pegawai jamsostek dan pelayanan kesehatan, darmawisata tahunan dan lain-lain.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan pada dasarnya tidaklah selalu sama setiap periodenya. Hal ini cenderung dapat disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal yang saling berkaitan satu sama lain. Menurut Hartatik (2014), terdapat faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi di organisasi, ialah:

a) Faktor pemerintah

Dalam hal ini peraturan pemerintah yang berkaitan langsung dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku dan sebagainya sehingga hal ini sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan untuk menentukan besarnya kompensasi dapat juga dipengaruhi pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya gaji atau upah yang diberikan perusahaan pada pegawai. Hal ini disebabkan oleh organisasi atau perusahaan dalam merekrut pegawai yang memiliki kemampuan di bidang tertentu yang sangat diperlukan, sehingga kondisi ini berkaitan langsung dengan besarnya gaji yang diberikan.

c) Standar biaya hidup pegawai

Dalam perihal ini, kebijakan kompensasi butuh memperhitungkan standar pengeluaran hidup minimum pegawai. Perihal ini diakibatkan oleh kebutuhan pegawai yang wajib terpenuhi secara layak. Karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan dasar dengan baik akan memiliki rasa aman dan

dengan sendirinya termotivasi untuk bekerja lebih baik dalam meraih tujuan perusahaan.

d) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan untuk menentukan kompensasi dapat dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya, tingkat pendidikan pegawai serta masa kerja pegawai di perusahaan.

e) Permintaan dan persediaan

Dalam hal ini, untuk dapat menentukan tingkat kompensasi pegawai dapat mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan yang ada, maksudnya kondisi pasar perlu dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tingkat upah pegawai.

f) Kemampuan membayar

Pada kondisi ini, untuk dapat menentukan kebijakan kompensasi pegawai didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar upah pegawai. Maksudnya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan dan kondisi keuangan perusahaan.

Sementara itu menurut Sutrisno (2010), ada beberapa faktor yang memengaruhi kompensasi yaitu:

a) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima karyawan baru mempunyai arti apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Perbedaan tingkat KFM (Kebutuhan Fisik Minimum) selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda pula. Bila perusahaan

tidak tanggap mengikuti fluktuasi biaya hidup untuk dapat menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, yaitu dapat terjadi pergolakan di perusahaan, tumbuhnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah seperti peraturan pemerintah atau harapan semua karyawan.

b) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Transportasi sekarang ini semakin canggih dan lancar. Dalam hal ini termasuk informasi mengenai kompensasi yang ada di organisasi atau perusahaan lain untuk kegiatan yang sama. Apabila tingkat kompensasi rendah dibandingkan dengan tempat, maka hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan dan dapat memicu perputaran karyawan di perusahaan tersebut.

c) Tingkat kemampuan perusahaan

Apabila perusahaan yang mempunyai kemampuan tinggi akan mampu membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya. Dan berlaku sebaliknya perusahaan yang kurang atau tidak mampu, tentunya tidak mungkin dapat membayar kompensasi karyawan.

d) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Tipe pekerjaan umumnya bisa memastikan besar kecilnya tanggung jawab karyawan. Karyawan yang memiliki pekerjaan yang lebih sukar serta tanggung jawab yang lebih besar seharusnya diimbangi dengan tingkatan kompensasi yang lebih besar pula serta pantas.

e) Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Perusahaan terikat pada peraturan dan kebijakan pemerintah baik daerah maupun pusat. termasuk dengan peraturan pemberian kompensasi kepada karyawan. Pemberian kompensasi sudah ditetapkan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah pusat dan daerah.

f) Peranan serikat buruh

Serikat pekerja sangat penting, serikat pekerja berfungsi sebagai perantara karyawan dengan perusahaan untuk mencari masukan, saran dan solusi yang efisien dan efektif agar tidak terjadi konflik antara kedua kepentingan.

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui bahwa ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi perubahan sistem dan kebijakan kompensasi yang diterapkan perusahaan pada karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan cenderung dapat berubah dari waktu ke waktu baik terjadi kenaikan ataupun penurunan yang pada akhirnya berpengaruh pada pemenuhan kebutuhan dasar karyawan dan kinerja yang diberikan kepada perusahaan.

### **2.2.5 Indikator Kompensasi**

Dalam penelitian ini, pengukuran dilakukan dari metode penetapan nilai kompensasi finansial pegawai. Menurut Sirait (2006) metode penetapan kompensasi finansial adalah sebagai berikut:

a) Standar Gaji yang Berlaku Umum

Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sulit diisi lowongannya).

b) Produktivitas

Karyawan digaji sesuai dengan output yang mereka hasilkan, produktivitas yang mereka berikan kepada perusahaan, maka dari itu karyawan tidak akan digaji lebih jika produktivitasnya rendah. Hal ini karena tujuan utama perusahaan adalah mencari laba atau keuntungan.

c) Kebijaksanaan Gaji dan Upah

Kebijakan perusahaan satu dengan yang lain berbeda, hal ini disesuaikan dengan gaji yang diberikan. Salah satu kebijakan yang diambil adalah pemberian kenaikan gaji yang sama atau tidak membedakan antara karyawan yang bergabung dengan serikat kerja dengan karyawan yang bukan anggota serikat kerja.

d) Peraturan Pemerintah

Agar tidak terjadi penyalahgunaan kebijakan, maka pemerintah ikut terlibat dan ikut campur dalam menentukan seberapa besar upah karyawan dari mulai upah lembur, upah minimum setiap daerah, pembatasan usia kerja (umur 15 - 65 tahun) serta pembatasan jam kerja yang kiranya tidak memberatkan karyawan (maksimum 40 jam per minggu).

e) Nilai yang Sebanding dengan Pembayaran yang Sama

*Comparable worth* atau nilai yang sebanding adalah pembayaran dengan nilai yang sama bagi perusahaan untuk pekerjaan yang sama pula. Apabila

pekerjaan yang diberikan kepada satu karyawan lebih susah atau dengan tingkat kesulitan tinggi daripada karyawan lain, maka harus sama pula dengan kompensasi yang diberikan.

## **2.3 Kepuasan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Marihot Tua Effendi (2009) Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam perusahaan. Karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti produktif, rajin, malas dan lain-lain.

Menurut Robbins (2003) yang dikutip oleh Wibowo (2007) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja merupakan perilaku kepada pekerjaan seseorang, hal ini akan menunjukkan perbedaan jumlah penghargaan yang harus diterima karyawan dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Kepuasan Kerja adalah sesuatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang merupakan hasil dari karakteristiknya.

### **2.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Weiss dalam Felman dan Arnold dalam Setiawan dan Ghozali (2006) ada Beberapa dimensi atau faktor yang dapat dijadikan unsur untuk menilai perasaan puas atau tidak puasnya seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu:



1. *Compensation* (kompensasi)

Kompensasi digunakan sebagai alat atau pengakuan prestasi kepada karyawan dan dianggap pula sebagai penghargaan yang diberikan perusahaan akan produktivitas karyawannya.

2. *Coworkers* (rekan kerja)

Perusahaan tentu tidak hanya memiliki satu pekerja, dalam satu perusahaan selalu terdiri dari beberapa orang untuk menunjang produktivitas. Maka dari itu setiap pekerja bisa berinteraksi dan bekerjasama seperti saling memberi solusi, bertukar pikiran, pendapat dan lainnya.

3. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan lebih suka dengan pekerjaan yang memberikan kebebasan dan umpan balik mereka. Pekerjaan akan lebih menantang sehingga karyawan tidak cepat bosan.

4. *Company policies and practice* (kebijakan dan peraturan perusahaan)

Semua kebijakan dan peraturan yang ada di perusahaan, meliputi kesejahteraan, ketegasan dalam implikasinya, ancaman, sosialisasi serta keahlian dan kemampuan.

### **2.3.3 Teori Kepuasan Kerja**

Dalam buku Munandar (2010) yang berjudul Psikologi Industri, terdapat salah satu teori kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan dari Adams (Munandar, 2010) ini mengemukakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan seseorang sangat tergantung pada

keadilan yang tercipta terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaannya. Menurut teori ini komponen utama dalam teori ini adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input diartikan sebagai segala sesuatu yang mendukung terciptanya kompetensi dan kinerja seseorang dalam pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman serta keahlian yang dimiliki. Sedangkan hasil segala sesuatu yang berhubungan dengan materi (gaji, tunjangan, insentif, dan kompensasi lain), status, pengembangan diri, serta aktualisasi diri.

Sejalan dengan model Lawler dan Porter (1979), teori ini juga menggambarkan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Jika pada kenyataannya perbandingan itu dianggap cukup adil maka akan timbul kepuasan begitupun sebaliknya jika dianggap tidak adil maka akan melahirkan ketidakpuasan. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang namun masih dianggap menguntungkan bagi karyawan maka yang timbul bisa kepuasan atau ketidakpuasan.

Ada bermacam cara seorang karyawan berusaha menegakkan keadilan, yaitu:

1. Mengurangi atau meningkatkan input pribadinya, khususnya cara membujuk orang untuk meningkatkan atau mengurangi input pribadinya.
2. Membujuk organisasi untuk merubah hasil perseorangan pekerja atau hasil orang bandingan.

3. Pengabaian psikologis terhadap input-input atau hasil-hasil orang bandingan.
4. Memilih orang bandingan yang lain, misalkan karyawan akan marah dan tidak menerima apabila input yang mereka berikan sama dengan karyawan lain tetapi output yang karyawan itu terima lebih kecil dari karyawan lain.

*Equity theory* dalam buku Munandar (2010) sangat penting dalam memberikan memotivasi karyawan. Kita harus tahu bahwa semua karyawan ingin keadilan yang sama dalam pekerjaannya. Keadilan disini mengacu pada perilaku yang diberikan kepada semua karyawan, keadilan di tempat kerja dan hak-hak yang sama.

#### **2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Faktor dari pegawai, meliputi: kecakapan, kecerdasan, kecakapan khusus, jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja, kondisi fisik, emosi, pengalaman, dan sikap dalam bekerja.
- 2) Faktor dari pekerjaan, meliputi: struktur organisasi, jenis pekerjaan, kedudukan, pangkat atau golongan, jaminan, interaksi sosial, promosi dan pengawasan.

Menurut Ghiselli dan Brown dalam Sunyoto (2013), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan (tempat atau posisi)

2. Pangkat
3. Umur
4. Mutu Pengawasan

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengaruh “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Putmasari Perkasa Semarang.”, dapat dilihat pada Tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Fadli et al. (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada Perusahaan di Bekasi	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Kepuasan Kerja (Y)	SmartPLS	Kompensasi dan Pengembangan Karir secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan pada PT. Y
2	Saputra (2021)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi (X1) Lingkungan kerja (X2) Beban Kerja (X3) Kepuasan Kerja (Y)	Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)	Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
3	Jang (2020)	Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap	Kompensasi (X1) Pengembangan Karir (X2)	Analisis Jalur Path	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan: Kompensasi dan

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Karyawan Kantor Pusat Cu Lintang Tipo Kabupaten Sanggau	Kepuasan Kerja (Y)		pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4	Sinaga & Wahyanti (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pln (Persero) Uid Jateng & DI Yogyakarta.	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja (Y)	analisis regresi linier berganda	Pengembangan Karir dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
5	Maulana, et al. (2019)	Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Mega Development Center	Pengembangan karir (X) Kepuasan Kerja (Y)	program SPSS.	Terdapat hubungan yang nyata atau positif antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja pada Hotel Mega Development Center
6	Tamali & Munasip (2019)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Kompensasi (X1) Kepemimpinan (X2) Lingkungan kerja (X3)	Program SPSS versi 25	Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
7	Maghfiroh & Djati (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja (Y)	analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir, kompensasi dan motivasi kerja secara simultan memiliki

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Karyawan Di Pt. Alun-Alun Indonesia Kreasi			pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Alun Alun Indonesia Kreasi.
8	Kuniawan (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Parit Padang Global.	Pengembangan Karir (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja (Y)	program SPSS.	Hasil Analisis Ini Menunjukkan Bahwa Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Pengembangan Karir Dan Kompensasi Berpengaruh Simultan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
9	Diawati & Sugesti (2015)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Pelabuhan Indonesia Ii (Persero) Cabang Cirebon)	Pengembangan karir (X) Kepuasan Kerja (Y)	program SPSS.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia II (Perse ro) Cabang Cirebon.
10	Manopo (2015)	Pengaruh Displin Kerja, Motivasi Kerja dan	Disiplin kerja (X1) Motivasi	analisis regresi linier berganda	Pengembangan karir tidak berpengaruh

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada Tvri Sulawesi Utara	(X2) Pengembangan karir (X3) Kepuasan Kerja (Y)		signifikan. Pimpinan TVRI Sulawesi Utara

Sumber : Jurnal yang sudah dipublikasikan

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir dan kompensasi terhadap Kepuasan kerja. Model yang dilakukan pada penelitian ini mengansumsi bahwa pengembangan karir dan kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sampel dari penelitian ini terdiri dari berbagai kelompok usia, dengan tingkat pendidikan, pengalaman kerja serta pendapatan yang berbeda- beda. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner sebanyak 150 responden dan sampel yang di gunakan sebanyak 109 responden. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 22. Hasil penelitian ini di lihat dari regresi sederhana menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan untuk menciptakan kepuasan kerja.

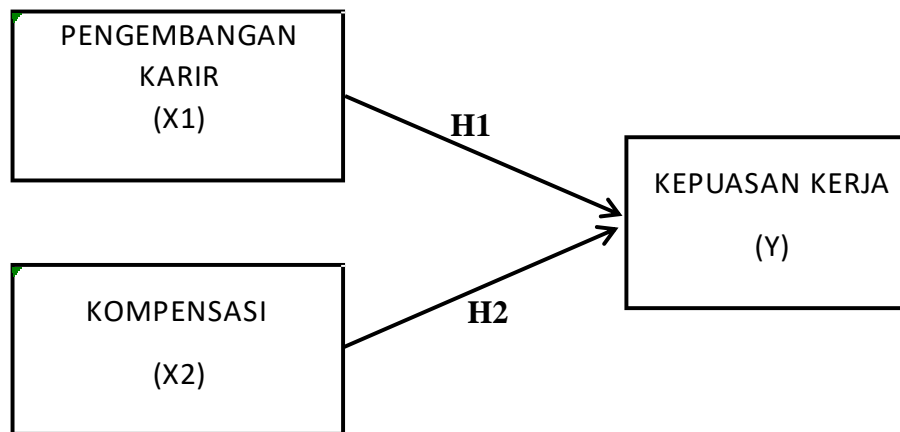
## 2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah : Pengembangan karir dan kompensasi merupakan Variabel X yang akan menjadi acuan apakah mempunyai sebuah pengaruh terhadap variabel Y. Penelitian Kepuasan kerja ini merupakan variabel

Y yang akan diukur mempengaruhi atau tidak jika di teliti. Variabel pengembangan karir merupakan variabel (X1), Kompensasi merupakan variabel (X2) yang menjadi indikator untuk menentukan pengaruhnya terhadap variabel Kepuasan kerja (Y).

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pikir Penelitian**



Sumber : Fadli et al. (2022), Jang (2020), Maulana, et. al (2019), Maghfiroh & Djati (2017), Kurniawan (2015), Diawati & Sugesti (2015).

Berdasarkan Gambar 2.1 kerangka pikir di atas adalah:

H1 = Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2 = Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.



## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, kerangka pikir penelitian serta didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada bagian tinjauan pustaka, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Hutabarat (2018) terdapat hubungan yang positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan adanya pengembangan karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan maka akan membuat karyawan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik kedepannya.

Dessler (2005) berpendapat dengan adanya pengembangan karir dan perencanaan, maka keuntungan yang jelas bagi karyawan adalah pengembangan pribadi, kepuasan dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup tingkat retensi yang lebih tinggi, kepuasan karyawan, *turnover* yang lebih rendah, meningkatnya semangat dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan membuat pelanggan merasa puas juga.

Pengembangan karir sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, dengan adanya program pengembangan karir karyawan akan memiliki rasa percaya diri yang lebih baik karena mendapatkan kesempatan tumbuh dan berkembang. Hal ini adalah salah satu cara meningkatkan motivasi diri dalam bekerja, karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang tinggi juga. Banyak manfaat yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan karir seperti kesempatan bertemu banyak pihak baik internal

maupun eksternal perusahaan, karyawan bisa memanfaatkannya untuk membangun relasi melalui interaksi dan sharing pengalaman sekaligus mempelajari proses kesuksesan karir seseorang.

**H1 : Pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Putmasari Perkasa Semarang.**

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2020) mengungkapkan bahwa hasil pengujian hipotesis menunjukkan tingkat kepuasan kerja antara lain dipengaruhi oleh baik-buruknya sistem kompensasi yang berlaku di organisasi. Apabila sistem kompensasi yang diterapkan kepada karyawan dapat memenuhi harapannya maka kondisi ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011) mengatakan bahwa kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun majikan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja serta hasil kerja.

Kompensasi merupakan pendapatan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi erat

hubungannya dengan kepuasan kerja, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi pada karyawan maka berpengaruh pada kepuasan kerja yang tinggi pula. Dan sebaliknya, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang rendah maka berpengaruh pada kepuasan kerja yang rendah pula. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang adil dan layak bagi karyawan maka karyawan akan bekerja baik sesuai yang diharapkan perusahaan sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

**H2 : Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Putmasari Perkasa Semarang.**