

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **A. Kajian Pustaka**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

Ricardianto (2018) menjelaskan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal. Menurut Suparyadi (2015) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”

Mangkunegara (2018) menjelaskan manajemen sumber daya manusia suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Oleh sebab itu dalam suatu perusahaan diperlukan pengelolaan dan pendayagunaan pegawai secara maksimal, agar perusahaan tetap berjalan dan berkembang sebagaimana mestinya.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia yang memiliki akal, perasaan dan juga mempunyai berbagai tujuan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan Sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara, dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

#### **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway (2012); Irianto(2017), tujuan MSDM dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki perkerja yang selalu

siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerja secara legal.

- 2) Mengimplementasi dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi.
- 4) Memberikan dukungan dan kondisi yang akan membantumanajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### **c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2017), fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

#### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

## 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

## 3) Pengarahan dan pengadaan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

## 4) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 5) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

## 6) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

## 7) Pengintegrasian (*Intregation*)

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 9) Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

#### 10) Pemberhentian (*Discharge*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

## **2. Rekrutmen Karyawan**

### **a. Pengertian Rekrutmen Karyawan**

Rekrutmen merupakan aspek penting yang tidak bisa dilewatkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Rekrutmen yang efektif dapat menghemat biaya dan memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Rivai (2019), rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar kerja yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Mathis (2016), perekrutan

adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional.

Rekrutmen adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan dimana proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran diserahkan (Handoko, 2019). Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja yang sesuai dengan lowongan yang tersedia (Umar, 2018). Siagian (2018) juga menjelaskan bahwa Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja (Sudiro, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen karyawan adalah proses mencari, menarik, dan memilih individu yang berkualitas untuk mengisi posisi kosong di suatu perusahaan. Hal ini adalah langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **b. Proses Rekrutmen Karyawan**

Ada beberapa proses perekrutan dan seleksi menurut Yuli (2017) dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Tahap Perencanaan dan Peramalan Kerja

Kegiatan perencanaan dan peramalan pekerjaan merupakan kegiatan inti yang selalu mendasari kegiatan-kegiatan lainnya, termasuk didalamnya adalah jenis pekerjaan apa yang akan diisi. Tahap ini nantinya akan dikembangkan lagi pada tahap-tahap berikutnya.

##### 2) Tahap Identifikasi

Tahap berikutnya adalah menentukan “siapa” calon yang akan direkrut. Siapa disini menyangkut kemampuan apa yang dimiliki oleh calon dan keterampilan serta pengalaman apa saja yang pernah dimiliki.

##### 3) Pelamar Melengkapi Formulir Lamaran

Identifikasi calon dapat dilakukan dengan meminta para calon memasukan berkas lamaran yang diumumkan dalam advertising.

Calon yang diterima secara administrative adalah calon yang memenuhi syarat yang ditetapkan organisasi. Yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah kesesuaian antara isi lamaran yang dikirim dengan formulir yang diisi.

4) Melakukan Tes Kecerdasan Umum

Tes ini umumnya dikenal dengan tes IQ dan sebenarnya merupakan tes bakat campuran. Tes ini dapat digunakan untuk memberikan standar ukuran umum dimana kecakapan pendidikan yang berbeda-beda dapat dilihat.

5) Melakukan Tes Kecakapan

Tes ini merupakan uji kemampuan atau pengetahuan. Tes ini mengukur kecakapan yang dicapai dalam bidang atau keterampilan tertentu. Misalnya tes mengetik, seorang yang dapat mengetik dengan cepat dinyatakan sudah berpengalaman.

6) Melakukan Tes Bakat

Tes ini merupakan kemampuan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Tes ini meliputi kemampuan bergaul dengan angka-angka, huruf atau tulisan dan mesin. Misalnya tes memprogram komputer.

7) Tes Kepribadian

Tes ini mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pekerja, dan dapat diketahui bakat, minat, motivasi, emosi, kepribadian dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pekerja.

#### 8) Tes Kesehatan

Tes ini mencakup pemeriksaan kesehatan fisik pelamar, apakah memenuhi spesifikasi yang telah dibutuhkan untuk menjabat, misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak) dan memiliki cacat badan atau tidak.

#### 9) Wawancara

Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan dan juga memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak.

#### 10) Menentukan diterima atau ditolak

Top manager akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah diterima dari hasil dari seleksi-seleksi terdahulu. Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon karyawan dalam masa percobaan

### **c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen Karyawan**

Sering terjadi pada suatu informasi lowongan kerja, tidak banyak pelamar yang berminat untuk mengajukan lamarannya. Oleh karenanya, perusahaan yang menjadi harus peka terhadap kendala-kendala yang efektif. Faktor-faktor yang lazim ditemukan dalam rekrutmen menurut Rivai (2019) dijelaskan sebagai berikut:

#### 1) Karakteristik organisasional

Hal ini mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen yang dijalankan perusahaan. Misalnya, organisasi yang sentralistik lebih suka melakukan model rekrutmen berdasarkan kedekatan kronisme, atau perusahaan yang tidak memiliki pola promosi dan mutasi yang efektif, akan lebih suka melakukan pola rekrutmen dari luar perusahaan.

#### 2) Citra organisasi

Banyak pelamar yang enggan melamar di suatu perusahaan tertentu yang memiliki citra negatif, sebaliknya pelamar akan berbondong-bondong mengajukan aplikasi ke perusahaan-perusahaan yang memiliki citra positif, baik dari aspek kesejahteraan karyawan maupun keunggulan dalam bidang usahanya.

#### 3) Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi menjadi acuan bagi manajer untuk mengambil keputusan mengenai rekrutmen. Misalnya kebijakan status kepegawaian. Beberapa perusahaan yang lebih suka melakukan sistem kontrak dengan karyawan baru dalam jangka waktu yang lama, biasanya kurang disukai oleh para pelamar yang terdidik dan berpengalaman tinggi.

#### 4) Rencana strategik dan rencana sumber daya manusia

Rencana strategis menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan oleh sumber daya manusia. Banyak perusahaan lebih suka merekrut dari internal

perusahaan dengan alasan pemahaman dan pengalaman yang lebih baik dari pada karyawan yang sama sekali baru.

#### 5) Kondisi eksternal

Para tenaga kerja akan berpengaruh pada proses perekrutan. Misalnya, pada suatu daerah yang surplus (kelebihan angkatan kerja) maka tanpa melakukan upaya iklan lowongan kerja perusahaan sudah dapat mendapatkan banyak pelamar.

#### 6) Persyaratan pekerjaan

Pelamar memiliki kemampuan dan minat terhadap posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjelaskan secara detail apa-apa persyaratan yang dibutuhkan untuk posisi yang ditawarkan.

### **d. Indikator Rekrutmen Karyawan**

Menurut Sudiro (2017) rekrutmen terdiri dari 6 indikator sebagai berikut:

#### 1) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer yaitu *job analysis* (analisis jabatan), *job description* (uraian jabatan), *job specification* (persyaratan jabatan), *job evaluation* (penilaian jabatan), *job classification* (penggolongan jabatan).

#### 2) Metode Rekrutmen

a) Metode tertutup, yaitu pelaksanaan rekrutmen terbatas, hanya untuk karyawan dan orang-orang tertentu saja, sehingga lamaran

yang masuk tidak banyak dengan demikian akan sulit memperoleh karyawan yang baik.

b) Metode terbuka, yaitu pelaksanaan rekrutmen yang diumumkan melalui iklan di media massa. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan banyak lamaran, sehingga kesempatan memperoleh karyawan yang baik dan andal menjadi lebih besar.

### 3) Persyaratan Rekrutmen

Persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon pelamar agar dapat diterima sebagai seorang karyawan.

### 4) Tujuan Rekrutmen

a) Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja / karyawan yang memenuhi syarat

b) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan

c) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja

d) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan

e) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja

### 5) Penentuan Jumlah dan Kualifikasi Calon Karyawan

Jumlah dan kualifikasi karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

#### 6) Hasil Rekrutmen

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

### 3. Pengembangan Jenjang Karir

#### a. Pengertian Pengembangan Jenjang Karir

Pengembangan jenjang karir merupakan kegiatan perencanaan karir yang dilakukan untuk meningkatkan karir individu di masa depan dan membuat hidupnya lebih baik. Rivai (2019) menjelaskan bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan jenjang karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang.

Menurut Marwansyah (2016) Pengembangan jenjang Karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang di tempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Rivai & Sagala (2017) mengemukakan bahwa pengembangan jenjang karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Hamali (2018) menyatakan bahwa pengembangan jenjang karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir, memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan

pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan jenjang karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karir dapat menjadikan karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karir dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk melakukan kinerja yang lebih baik (Muhajir, 2019).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan jenjang karir adalah suatu kegiatan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan kualitas individu dan membuat hidupnya lebih baik di masa yang akan datang. Memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi memerlukan pemeriksaan dua proses, bagaimana setiap individu merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karir mereka (perencanaan karir) dan bagaimana sebuah organisasi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karir.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Jenjang Karir**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan jenjang karir menurut Rivai (2019) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu sebagai berikut:

1) Prestasi Kerja (*Job Performance*)

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2) Pengenalan Oleh Pihak Lain (*Exposure*)

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan Kerja (*Net Working*)

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Pengunduran diri (*resignation*)

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

5) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi.

6) Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saransaran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7) Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key Subordinate*)

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan

melakukan tugas- tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka.

8) Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*)

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9) Pengalaman internasional (*International experience*)

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global.

### **c. Indikator Pengembangan Jenjang Karir**

Adapun indikator pengembangan karir menurut Rivai (2019) indikator pengembangan jenjang karir sebagai berikut:

1) Perencanaan karir

Yaitu pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2) Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3) Pengembangan karir yang didukung organisasi

Pengembangan karir pegawai juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4) Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir. Umpan balik didalam usaha pengembangan karir mempunyai beberapa sasaran:

- a) Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berhargadan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi diwaktu mendatang.
- b) Untuk menjelaskan pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

## **4. Kepuasan Kerja**

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

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2021). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Menurut Martoyo (2018), kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang

ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima individu dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap individu secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik - baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat (Prayogo, 2019). Kepuasan kerja secara pengertian diartikan sebagai bentuk positif dari karyawan dalam menerima evaluasi terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja (Wijonarko, 2023).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

#### **b. Manfaat Kepuasan Kerja**

Nitisemito (2019) menjelaskan bahwa beberapa manfaat kepuasan kerja dijelaskan sebagai berikut:

1) Pekerja akan lebih cepat diselesaikan

Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

2) Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja

3) Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat

4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan

5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

**c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021) terdapat beberapa factor yang mempengaruhi kepuasan kerja 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 hal 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 hal dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

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

5) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

**d. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Afandi (2021) beberapa indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Pengawas

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja

5) Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan

Indikator kepuasan kerja menurut Atmaja (2022) dijelaskan sebagai berikut:

1) Pembayaran upah/gaji.

2) Lingkungan kerja, yang mencakup faktor lingkungan kerja fisik dan non fisik.

3) Kelompok kerja.

Hasibuan (2018), mengemukakan terdapat empat indikator Kepuasan Kerja sebagai berikut:

1) Menyenangi dan mencintai pekerjaannya.

Seseorang menyenangi dan mencintai pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya.

2) Moral kerja.

Kesepakatan batin yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan sesuai dengan mutu.

3) Kedisiplinan.

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

4) Prestasi kerja.

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

## B. Penelitian Terdahulu

Sebagai sumber referensi dan perbandingan kajian pada penelitian ini juga di gunakan hasil penelitian terdahulu yang sejenis sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
1	Aris Wahyu Kuncoro (2024). Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan Karir, Dan	Untuk mengetahui Pengaruh Rekrutmen, Pengembangan Karir, Dan	Rekrutmen (X1), Pengembangan Karir (X2), Dan Pelatihan (X3)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Rekrutmen (X1) berpengaruh

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
	Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT Sembilan Puluh Enam Derajat di Jakarta Selatan).  Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi (JUPEA) Vol.4, No.1 Januari 2024 e-ISSN: 2808-9006; p-ISSN: 2808-9391, Hal 62-73	Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT Sembilan Puluh Enam Derajat di Jakarta Selatan).	Kepuasan Kerja (Y)		signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), dan Pelatihan (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).
2	Maggie G.V. Bambulu (2023). pengaruh rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulutgo Pusat.  ISSN 2303-1174	Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulutgo Pusat.	Rekrutmen dan seleksi (X1), pengembangan karir (X2), lingkungan kerja (X3) kepuasan kerja karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
3	Arga Christian Sihotang (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Karyawan Showroom Lestari Mobilindo.  JIMKES Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan Vol. 8 No. 3, 2020 pp. 295-304 IBI Kesatuan ISSN 2337 – 7860 E-ISSN 2721 – 169X	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Karyawan Showroom Lestari Mobilindo.	Pengembangan Karir (X1) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Showroom Lestari Mobilindo Palembang.
4	Nadia (2020). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Riau Kota Pekanbaru.	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Riau Kota Pekanbaru.	Pengembangan Karir (X2) Kepuasan Kerja Pegawai (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Riau Kota Pekanbaru.

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
	Skripsi. Jurusan Bimbingan Konseling Islam Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim				
5	Doly Hasiholan Sitompul (2021). Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembang an Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Sinar Jernih Suksesindo.  Scientific Journal Of Reflection: p- ISSN 2615- 3009 Economic, Accounting, Management and Business e-ISSN 2621-3389 Vol. 4, No. 3, July 2021	Untuk mengetahui Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembang an Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Sinar Jernih Suksesindo.	Sistem Rekrutmen (X1), Pelatihan (X2) Pengembang an Karir (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Sistem Rekrutmen, Pelatihan Dan Pengembang an Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Sinar Jernih Suksesindo

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
6	Della Resanty (2022). Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Medan. Skripsi. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area	Untuk mengetahui Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Medan.	Sistem Rekrutmen (X1) Pengembangan Karir (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kimia Farma Plant Medan
7	Martalina Zwita Ompusunggu (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama)	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama).	Pengembangan Karir (X1) Kompetensi (X2) Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama)

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
8	Cici Astrika (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Johan Sentosa Bangkinang. JOM Fekon, Vol 4 No. 1 (Februari) 2022	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Johan Sentosa Bangkinang.	Pengembangan Karir (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kepuasan Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Johan Sentosa Bangkinang
9	Miska Anwar (2024). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar	Pengembangan Karier (X1) Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
10	Nurul Fadilatunnisa (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Antam TBK UBPE Pongkor (Sub Bagian Mine Operation)	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Antam TBK UBPE Pongkor (Sub Bagian Mine Operation)	Pengembangan Karir (X) Kepuasan Kerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Antam TBK UBPE Pongkor (Sub Bagian Mine Operation)
11	Isnaini Rizkika (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pelindo I (Persero) Cabang Belawan. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara	Untuk mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pelindo I (Persero) Cabang Belawan	Pengembangan Karir (X1) Motivasi (X2) Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pelindo I (Persero) Cabang Belawan
12	Sudirman Dandu	Untuk mengetahui	Rekrutmen (X1),	Analisis Jalur	Hasil penelitian

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
	(2022). Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat.  Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaanmassaro Volume 1, No. 2, Agustus 2019	Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat	Kompetensi (X2), Motivasi, Disiplin (X3) Budaya Organisasi (X4) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Pegawai (Y)		menunjukkan bahwa ada Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat
13	Vileonzia, Leevia (2022) Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. knockers Indonesia.  Skripsi Universitas Buddhi Dharma	Untuk mengetahui Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. knockers Indonesia	Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. knockers Indonesia	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. knockers Indonesia

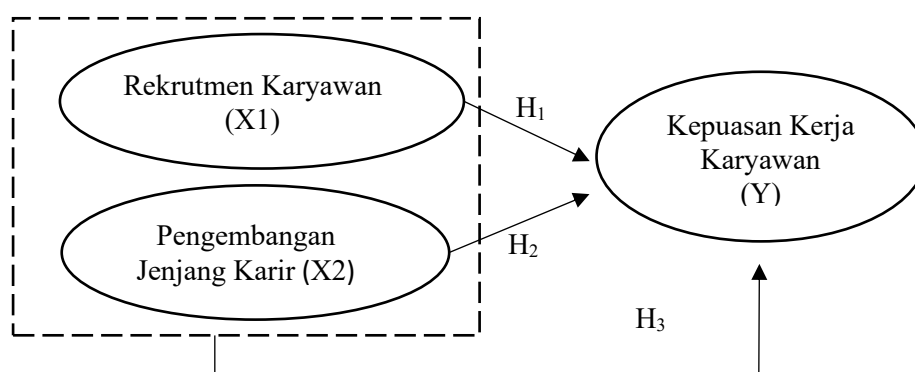
No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
14	Laksmitha Kumara (2023). Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta. Skripsi. Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Yogyakarta	Untuk mengetahui Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta	Rekrutmen (X1) Employee Empowerment (X2) Retensi Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Rekrutmen dan Employee Empowerment terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta
15	Faradila Juniarti (2023). Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk Di Jakarta. Skripsi. Program Studi Pendidikan	Untuk mengetahui Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk Di Jakarta	Rekrutmen (X) Kepuasan Kerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk Di Jakarta

No	Penulis, Tahun, Judul, Penerbit	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil
	Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta				

Sumber: Data diolah (2025)

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah representasi visual atau penjelasan tertulis tentang hubungan yang diharapkan antara variabel-variabel dalam suatu penelitian. Hal ini berfungsi sebagai peta jalan bagi peneliti, memberikan kerangka berpikir untuk memahami dan menganalisis masalah yang diteliti. Kerangka konseptual membantu peneliti merumuskan masalah penelitian, mengidentifikasi variabel yang relevan, dan menjelaskan hubungan antar variabel. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

Sumber: Modifikasi dari Kuncoro (2024), Bambulu (2023), Sitompul (2021), dan Resanty (2022)

## **D. Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2022), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang didasarkan pada teori yang relevan, bukan pada fakta empiris. Hipotesis ini bersifat sementara karena kebenarannya perlu dibuktikan melalui pengumpulan data dan analisis lebih lanjut. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Rekrutmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja**

Rekrutmen merupakan aspek penting yang tidak bisa dilewatkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Rekrutmen yang efektif dapat menghemat biaya dan memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan. Menurut Rivai (2019), rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar kerja yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Mathis (2016), perekrutan adalah proses menghasilkan suatu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Rekrutmen karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses

seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja (Sudiro, 2017). Rekrutmen karyawan pada PT. Refindo Intiselaras Indonesia masih berupa perhitungan manual. Lamaran pekerjaan yang masuk diseleksi kelengkapannya. Kemudian karyawan yang terpilih diseleksi lagi dengan menilai melalui pengisian pada lembaran yang telah disediakan terhadap berkas-berkas lamaran kerja dan wawancara. Setelah itu menghitung poin dari masing-masing pelamar pekerjaan yang terpilih dengan persentase. Selanjutnya ditentukan poin tertinggi yang akan lolos seleksi.

Proses tersebut membutuhkan banyak lembar dan waktu. Maka sistem pendukung keputusan diperlukan guna membantu proses pemilihan karyawan baru serta bertujuan untuk meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan. Metode *analytical hierarchy process* dimanfaatkan pada sistem ini dan terdapat beberapa menu sesuai dengan kebutuhan yaitu menu utama admin, menu utama pimpinan, tambah data, daftar kriteria, analisa AHP, dan laporan hasil penilaian. Ketika melakukan pengolahan data dan perhitungan, maka akan tersimpan secara otomatis. Hal ini menjadikan pekerjaan akan lebih efektif. Pada aplikasi telah disediakan petunjuk penggunaannya sehingga mudah untuk menerapkan (Sumber: PT. Refindo Intiselaras Indonesia, 2025).

PT. Refindo Intiselaras Indonesia perlu mempertimbangkan kualifikasi dan kompetensi calon tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan perusahaan. Prosedur rekrutmen yang baik akan menghasilkan karyawan yang tidak hanya terampil tetapi juga memiliki loyalitas tinggi

terhadap perusahaan. Berdasarkan data, mayoritas karyawan di perusahaan ini memiliki latar belakang pendidikan SMK/SMA, dengan jumlah sebanyak 74 orang dari total 97 karyawan, yang menunjukkan dominasi tenaga kerja operasional.

Sebagian besar karyawan memiliki masa kerja lebih dari lima tahun, yang mencerminkan stabilitas dan loyalitas yang baik terhadap perusahaan. Namun demikian, stabilitas ini juga perlu diimbangi dengan strategi pengembangan jenjang karir yang jelas dan transparan. Tanpa adanya jenjang karir yang terstruktur, loyalitas yang tinggi dapat berubah menjadi stagnasi dan menurunkan motivasi kerja (PT. Refindo Intiselaras Indonesia, 2025).

Rekrutmen juga bisa diarahkan untuk meningkatkan keberagaman dan menyasar lulusan pendidikan tinggi untuk memperkaya perspektif dan keahlian di perusahaan. Sistem penggajian pun harus dirancang fleksibel untuk menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan tenaga kerja tersebut. Dengan demikian, perusahaan dapat tetap kompetitif di tengah persaingan industri yang ketat. Oleh karena itulah rekrutmen karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Dandu (2022) menjelaskan bahwa ada pengaruh rekrutmen, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat. Leevia (2022) juga menjelaskan ada pengaruh rekrutmen terhadap kepuasan kerja pada PT. knockers Indonesia. Kumara (2023) juga

menjelaskan bahwa ada pengaruh rekrutmen terhadap kepuasan kerja pada Hotel Grand Inna Malioboro di Yogyakarta. Juniarti (2023) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh rekrutmen terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Wijaya Karya (Persero) Tbk Di Jakarta.

### **H1: Rekrutmen Karyawan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.**

## **2. Pengaruh Pengembangan Jenjang Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan jenjang karir adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan dan posisi seseorang dalam organisasi atau profesi, dengan tujuan mencapai kemajuan karir yang diinginkan. Ini melibatkan perencanaan, pengembangan keterampilan, dan perolehan pengalaman untuk naik ke posisi yang lebih tinggi atau mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.

Hamali (2018) menyatakan bahwa pengembangan jenjang karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir, memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Rivai (2019) menjelaskan bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan jenjang karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang.

Pengembangan jenjang karir merupakan bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan kinerja karyawan yang telah berdedikasi bagi

perusahaan. Pada PT. Refindo Intiselaras Indonesia, aspek ini menjadi penting karena mayoritas karyawan berada di posisi *entry-level* atau staf operasional. Perusahaan juga perlu menyusun sistem pengembangan karir yang berkelanjutan dan adil agar tidak menimbulkan ketimpangan dalam organisasi. Tanpa pengembangan karir yang baik, perusahaan berisiko kehilangan potensi internal yang sebenarnya dapat menduduki posisi strategis.

Data demografi karyawan, mayoritas tenaga kerja di perusahaan adalah laki-laki dengan tingkat pendidikan SMA/SMK. Komposisi ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih banyak mengandalkan tenaga kerja teknis di lapangan. Untuk itu, pengembangan karir perlu diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis dan manajerial. Pengembangan jenjang karir pada PT. Refindo Intiselaras Indonesia berkaitan dengan lama kerja karyawan. Mayoritas karyawan PT. Refindo Intiselaras Indonesia sudah bekerja > 5 tahun yaitu sebanyak 82 karyawan.

Adanya lama kerja karyawan tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesempatan dalam pengembangan jenjang karir atau meningkatkan jabatan kerja mereka. PT. Refindo Intiselaras Indonesia memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan secara adil dalam hal pengembangan jenjang karir tersebut. PT. Refindo Intiselaras Indonesia juga melakukan beberapa upaya dalam menunjang pengembangan jenjang karir karyawan yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menempuh pendidikan lebih tinggi serta memberikan pelatihan kepada

karyawan. Adanya beberapa Upaya yang dilakukan oleh pihak PT. Refindo Intiselaras Indonesia ini sangat menunjang karyawan dalam melakukan pengembangan jenjang karir dalam bekerja.

Karyawan dengan masa kerja panjang memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya dan sistem kerja di perusahaan. Bila mereka tidak diberi peluang untuk berkembang, maka potensi stagnasi akan semakin besar (Pratamtomo & Prabantoro, 2024). Oleh karena itu, penting bagi PT. Refindo Intiselaras Indonesia untuk tidak hanya mempertahankan karyawan loyal, tetapi juga memberi mereka jalan untuk naik ke jenjang karir yang lebih tinggi. Pengembangan jenjang karir memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sihotang (2020) menjelaskan bahwa ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Showroom Lestari Mobilindo. Nadia (2020) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Riau Kota Pekanbaru. Ompusunggu (2024) jugamenjelaskan ada pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerha karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jateng Cabang Utama).

Astrika (2022) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Johan Sentosa Bangkinang. Anwar (2024) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh

pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Makassar. Fadilatunnisa (2023) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Antam TBK UBPE Pongkor (Sub Bagian Mine Operation).

## **H2: Pengembangan Jenjang Karir Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

### **3. Pengaruh Rekrutmen Karyawan dan Pengembangan Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2021). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019).

Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu

pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan karena berdampak langsung pada produktivitas, retensi karyawan, dan citra perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan loyal, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola kepuasan kerja karyawan dengan serius. Menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan imbalan yang sesuai, dan memberikan kesempatan pengembangan diri adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Begitu halnya pada PT. Refindo Intiselaras Indonesia, sangat memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Fenomena yang ada menunjukkan bahwa karyawan PT. Refindo Intiselaras Indonesia memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi. Hal ini dikarenakan gaji yang diterima sesuai dengan ketentuan dan juga karyawan merasa nyaman bekerja pada PT. Refindo Intiselaras Indonesia karena memiliki hubungan yang baik dengan atasan dan juga rekan kerja. Selain itu, karyawan merasa puas dalam bekerja karena pekerjaan yang harus mereka selesaikan sesuai dengan jabatan dan kemampuan karyawan tersebut (Sumber: PT. Refindo Intiselaras Indonesia, 2025).

Akan tetapi berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan dapat diketahui pada pada PT. Refindo Intiselaras Indonesia masih terjadi

ketimpangan antara posisi kerja dengan jenjang pendidikan yang belum sepenuhnya merata, sehingga dapat memicu ketidakpuasan. Sebagai contoh, masih ada manajer tingkat menengah dan senior yang hanya berlatar belakang pendidikan SMA, sementara karyawan dengan pendidikan S1 berada di posisi *entry-level*. Kondisi ini menunjukkan perlunya penyesuaian antara jabatan, pendidikan, dan upah agar tercipta kepuasan kerja karyawan.

PT. Refindo Intiselaras Indonesia harus lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena berdampak pada kinerja karyawan. Adapun beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu rekrutmen karyawan dan pengembangan jenjang karir. Penelitian yang dilakukan oleh Kuncoro (2024) menjelaskan bahwa ada pengaruh rekrutmen, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja (Studi Kasus pada Karyawan PT Sembilan Puluh Enam Derajat di Jakarta Selatan). Bambulu (2023) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh rekrutmen dan seleksi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulutgo Pusat. Sitompul (2021) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh sistem rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Sinar Jernih Suksesindo. Resanty (2022) juga menjelaskan bahwa ada pengaruh sistem rekrutmen dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kimia Farma Plant Medan. Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H3: Rekrutmen Karyawan dan Pengembangan Jenjang Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**