

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Grand Theory*: Teori Dua Faktor Herzberg

2.1.1 Pengantar Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor, yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg pada akhir 1950-an, menjelaskan bagaimana berbagai faktor di lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkat kepuasan dan ketidakpuasan pegawai. Herzberg mengklasifikasikan faktor-faktor ini menjadi dua kategori utama: faktor motivator dan faktor higienis (Herzberg, 1959).

1) Faktor Motivator

Faktor motivator merupakan elemen yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik. Faktor-faktor ini terkait dengan pengakuan, pencapaian, tanggung jawab, serta kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Dalam penelitian ini, pengembangan karir berperan sebagai faktor motivator. Ketika pegawai memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan, meraih promosi, dan mengasah keterampilan, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan bersemangat dalam pekerjaan mereka.

Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan rasa kepemilikan pegawai terhadap pekerjaan mereka, mendorong mereka untuk berkontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena mereka merasa dihargai dan berkomitmen untuk mencapai keberhasilan.

2) Faktor Higienis

Faktor higienis, di sisi lain, adalah elemen-elemen yang dapat mencegah ketidakpuasan di tempat kerja tetapi tidak selalu berkontribusi langsung pada kepuasan. Faktor-faktor ini termasuk gaji, tunjangan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan antar pegawai. Dalam penelitian ini, tunjangan kinerja dapat dianggap sebagai faktor higienis.

Tunjangan kinerja yang memadai membantu mencegah ketidakpuasan di kalangan pegawai. Jika tunjangan ini tidak sesuai atau kurang memadai, pegawai mungkin merasa tidak dihargai, yang dapat mengakibatkan demotivasi dan penurunan kinerja. Namun, bahkan jika tunjangan kinerja berada pada tingkat yang memadai, hal itu tidak serta-merta meningkatkan kepuasan pegawai; mereka masih memerlukan motivator seperti pengembangan karir untuk mendorong kinerja yang optimal.

2.1.2 Hubungan antara Faktor-faktor

Dalam konteks Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, penelitian ini menganalisis bagaimana kedua faktor ini berinteraksi. Tunjangan kinerja yang memadai dapat mengurangi ketidakpuasan, tetapi untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi, pengembangan karir perlu diperhatikan. Jika pegawai merasa terhambat dalam pertumbuhan karir mereka meskipun mendapatkan tunjangan yang baik, mereka mungkin tetap kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal.

Teori Dua Faktor menyediakan kerangka yang bermanfaat untuk memahami bagaimana tunjangan kinerja dan pengembangan karir memengaruhi kinerja pegawai. Tunjangan kinerja, sebagai faktor higienis, berperan penting dalam mencegah ketidakpuasan, sementara

pengembangan karir, sebagai faktor motivator, berfungsi untuk meningkatkan kepuasan dan mendorong pegawai mencapai prestasi yang lebih baik. Dengan memahami kedua faktor ini, manajemen di Sekretariat Daerah dapat merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Sutrisno (2020), kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pekerjaan. Sementara Firdaus & Lukmanul (2022) mengatakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Afandi (dalam Abidin & Sasongko, 2022), kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam perusahaan sesuai wewenang dan tanggung jawab tanpa melanggar hukum atau etika. Sedangkan Mangkunegara (dalam Abidin & Sasongko, 2022) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai sesuai tanggung jawabnya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai individu atau kelompok saat menjalankan tugas dalam organisasi. Ia mencerminkan kemampuan, kompetensi, dan motivasi sumber daya manusia, serta seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaan. Kinerja harus sesuai dengan wewenang dan etika, serta mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja. Secara keseluruhan, kinerja menunjukkan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sutrisno (2020), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam organisasi. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, antara lain:

a. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Faktor kemampuan ini meliputi keterampilan teknis, pengetahuan, serta kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif.

b. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk berusaha keras dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih maksimal dan berdedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

c. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung memiliki dampak besar terhadap produktivitas dan kinerja. Fasilitas yang memadai, hubungan baik antar rekan kerja, serta suasana yang mendukung kolaborasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

d. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau manajer sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan penghargaan akan meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

e. Kesejahteraan (*Welfare*)

Kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, seperti kompensasi yang adil, program kesejahteraan, dan jaminan kesehatan, dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Karyawan yang merasa

diperhatikan dalam hal kesejahteraan akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

f. Keterlibatan dan Tanggung Jawab (*Involvement and Responsibility*)

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemberian tanggung jawab yang jelas juga mempengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa memiliki peran penting dalam organisasi akan lebih proaktif dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.

g. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan karyawan penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja (Sutrisno, 2020).

2.2.3 Indikator Kinerja

Dalam konteks Sutrisno (2020), indikator kinerja terbagi menjadi beberapa aspek yang digunakan untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, di antaranya:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): Mengukur jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu, sesuai dengan target yang telah ditentukan. Indikator ini berkaitan dengan seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan oleh individu atau tim.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): Mengukur sejauh mana hasil kerja memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi. Ini mencakup keakuratan, ketelitian, dan kelengkapan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok.
3. Efisiensi Kerja (*Efficiency of Work*): Menilai sejauh mana individu dapat menyelesaikan tugas dengan sumber daya yang terbatas (seperti waktu dan biaya) tanpa mengorbankan kualitas. Efisiensi mengukur produktivitas kerja yang maksimal.
4. Inisiatif dan Kreativitas (*Initiative and Creativity*): Kemampuan individu untuk memberikan ide-ide baru atau menyelesaikan

masalah dengan cara yang kreatif dan efektif, serta menunjukkan inisiatif dalam pekerjaan tanpa harus selalu diarahkan.

5. Kehadiran dan Disiplin (*Attendance and Discipline*): Menilai sejauh mana individu mematuhi aturan dan regulasi organisasi, seperti kedisiplinan waktu, absensi, dan tingkat komitmen terhadap pekerjaan.
6. Kemampuan Menyelesaikan Masalah (*Problem-Solving Ability*): Kemampuan individu untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul dalam pekerjaan secara efektif dan efisien.
7. Pencapaian target: Mengukur sejauh mana individu berhasil mencapai sasaran atau target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.
8. Komunikasi (*Communication*): Kemampuan individu dalam berkomunikasi secara efektif, baik dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak luar yang relevan dengan pekerjaan (Sutrisno, 2020).

2.3 Tunjangan Kinerja

2.3.1 Pengertian Tunjangan Kinerja

Menurut Armstrong (2021), tunjangan kinerja adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian kinerja yang melebihi standar yang ditetapkan (Armstrong, 2021). Tunjangan ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas mereka. Tunjangan kinerja adalah salah satu bentuk kompensasi atau imbalan yang layak diberikan sebagai penghargaan atas kinerja atau prestasi kerja. Tunjangan ini berupa tambahan pendapatan yang diberikan kepada pegawai sebagai pengakuan terhadap kinerjanya, dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja mereka.

Sullivan (2023) menyatakan bahwa tunjangan kinerja adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang menunjukkan hasil kerja yang luar biasa, sebagai strategi untuk mempertahankan talenta terbaik

dan mendorong kompetisi sehat di antara karyawan (Sullivan, 2023). Tunjangan ini bukan hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap pencapaian individu, tetapi juga sebagai alat motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja di seluruh organisasi. Dengan adanya tunjangan kinerja, diharapkan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang pada gilirannya dapat memperkuat ikatan mereka dengan perusahaan. Selain itu, tunjangan kinerja juga dapat mendorong karyawan untuk terus berinovasi dan meningkatkan keterampilan mereka, sehingga organisasi dapat tetap bersaing secara efektif di pasar yang terus berkembang.

Tunjangan kinerja adalah insentif yang diberikan kepada karyawan dengan capaian di atas standar. Tujuannya jelas: mendorong produktivitas, meningkatkan kesejahteraan, dan mempertahankan talenta unggul. Sebagai bagian dari strategi SDM, tunjangan ini juga memicu kompetisi sehat dan mendukung pencapaian target organisasi secara terukur.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tunjangan Kinerja

Menurut Armstrong (2021), beberapa faktor yang mempengaruhi tunjangan kinerja antara lain:

1. **Kinerja Individu:** Tunjangan kinerja sering kali bergantung pada seberapa baik individu memenuhi atau melampaui target kinerja yang ditetapkan. Karyawan dengan kinerja tinggi biasanya menerima tunjangan yang lebih besar.
2. **Kebijakan Perusahaan:** Kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh organisasi terkait dengan penghargaan dan tunjangan juga berperan penting. Kebijakan yang jelas dan transparan dapat meningkatkan keadilan dalam distribusi tunjangan.
3. **Lingkungan Kerja:** Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan suasana kerja dapat memengaruhi bagaimana

karyawan merasa dihargai dan seberapa besar mereka termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

4. Kompetisi Pasar: Untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, perusahaan sering kali menyesuaikan tunjangan kinerja mereka dengan standar industri dan kompetisi pasar.
5. Pengalaman dan Keterampilan: Karyawan yang memiliki pengalaman dan keterampilan lebih tinggi sering kali mendapatkan tunjangan kinerja yang lebih baik, karena mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan bagi organisasi.
6. Tujuan Organisasi: Tunjangan kinerja juga dapat dipengaruhi oleh tujuan strategis perusahaan. Jika perusahaan berfokus pada inovasi, misalnya, tunjangan mungkin dirancang untuk mendorong kreativitas dan pengembangan produk baru.
7. Faktor Eksternal: Kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, dan tren industri juga dapat mempengaruhi struktur dan besaran tunjangan kinerja yang ditawarkan oleh perusahaan (Armstrong, 2021).

2.3.3 Indikator Tunjangan Kinerja

Menurut Armstrong (2021), beberapa indikator tunjangan kinerja meliputi:

1. Pencapaian Target Kinerja: Evaluasi berdasarkan seberapa baik individu atau tim mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Kualitas Pekerjaan: Tingkat akurasi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas, termasuk kepuasan pelanggan atau hasil akhir.
3. Inovasi dan Kreativitas: Kemampuan untuk mengusulkan ide-ide baru atau solusi yang meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
4. Kepatuhan terhadap Kebijakan dan Prosedur: Seberapa baik karyawan mematuhi prosedur yang ditetapkan dalam organisasi.
5. Kemampuan Bekerja dalam Tim: Evaluasi terhadap kolaborasi dan interaksi positif dengan rekan kerja.

6. Umpan Balik dari Manajemen: Penilaian yang diberikan oleh atasan mengenai kontribusi dan kinerja individu.
7. Keterlibatan dalam Pengembangan Diri: Partisipasi dalam pelatihan atau pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan (Armstrong, 2021).

2.4 Pengembangan Karir

2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara (2021), pengembangan karir adalah suatu proses yang sistematis untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan agar dapat berkembang dalam karirnya, baik untuk posisi yang lebih tinggi dalam organisasi maupun untuk peningkatan kinerja pada posisi yang ada (Mangkunegara, 2021).

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar mereka dapat mencapai potensi terbaik dalam pekerjaan dan karir mereka. Menurut Luthans (2020), pengembangan karir adalah proses yang terus-menerus untuk membantu individu mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka saat ini dan untuk menghadapi tantangan masa depan. Pengembangan ini melibatkan perencanaan karir yang sistematis, pelatihan, pendidikan lanjutan, serta kesempatan untuk mendapatkan pengalaman yang dapat memperkaya keterampilan yang relevan (Luthans, 2020).

Selain itu, menurut Noe (2020), pengembangan karir juga berfungsi sebagai alat untuk mencapai keselarasan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi (Noe, 2020). Hal ini berarti bahwa perusahaan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan potensi karyawan secara individu, tetapi juga untuk memfasilitasi pertumbuhan

mereka sesuai dengan arah dan strategi organisasi. Pengembangan karir yang efektif akan menciptakan hubungan timbal balik yang menguntungkan, di mana karyawan merasa diberdayakan dan memiliki peluang untuk berkembang, sementara organisasi memperoleh tenaga kerja yang lebih terampil dan berkomitmen. Oleh karena itu, pengembangan karir yang berkelanjutan menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses holistik dan berkelanjutan yang membantu individu merencanakan masa depan mereka dalam konteks pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, yang melibatkan aktivitas terencana untuk mengembangkan diri secara maksimal di perusahaan. Dengan demikian, pengembangan karir mencakup kemajuan jabatan dan pertumbuhan individu dalam berbagai aspek kehidupannya.

2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Mangkunegara (2021) mengemukakan bahwa terdapat beberapa tujuan pengembangan karir, yaitu (Mangkunegara, 2021):

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
Pengembangan karir mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan individu. Ketika pegawai sukses dan mendapatkan posisi yang lebih tinggi, itu menandakan bahwa kedua tujuan tersebut telah tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian
Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Menghindari keusangan profesi dan manajerial
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
9. Menggiatkan analisis dan keseluruhan pegawai
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
10. Menggiatkan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

1. Kompetensi Individu: Kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan menjadi faktor utama yang mempengaruhi kemajuan karir mereka. Karyawan yang memiliki kompetensi yang lebih tinggi lebih cenderung dipromosikan atau diberikan kesempatan pengembangan lebih lanjut.
2. Kesempatan Pelatihan dan Pengembangan: Adanya program pelatihan yang sistematis dan relevansi program tersebut dengan kebutuhan pengembangan karyawan akan sangat berpengaruh dalam mendorong kemajuan karir. Organisasi yang memberikan

pelatihan dan kesempatan belajar secara berkelanjutan cenderung meningkatkan prospek karir karyawan.

3. Kinerja dan Prestasi: Tingkat kinerja yang baik dan prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam tugas-tugas mereka adalah faktor penting dalam menentukan peluang pengembangan karir. Karyawan yang menunjukkan kinerja luar biasa lebih mungkin mendapatkan promosi atau peluang pengembangan lebih lanjut.
4. Dukungan Manajemen: Dukungan yang diberikan oleh atasan dan manajemen organisasi juga berperan dalam pengembangan karir. Bimbingan, coaching, dan pemberian umpan balik dari manajemen dapat memotivasi karyawan untuk berkembang dan mencapai tujuan karir mereka.
5. Faktor Sosial dan Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang terbuka, inklusif, dan menghargai kontribusi setiap individu dapat mendukung karyawan dalam mengembangkan karir mereka. Lingkungan yang mendukung sangat penting untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

2.4.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara (2021), indikator pengembangan karir dapat mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

1. Peningkatan Posisi dan Jabatan: Salah satu indikator yang jelas dari pengembangan karir adalah adanya promosi atau peningkatan jabatan dalam organisasi, yang menunjukkan bahwa karyawan telah berkembang baik dalam peran mereka maupun dalam kemampuan manajerial atau teknis.
2. Peningkatan Keterampilan dan Pengetahuan: Indikator lainnya adalah peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan. Ini dapat diukur melalui hasil pelatihan yang diikuti dan keterampilan baru yang diperoleh oleh karyawan.

3. **Evaluasi Kinerja Positif:** Hasil evaluasi kinerja yang menunjukkan perbaikan atau kemajuan yang signifikan dari waktu ke waktu dapat menjadi indikator pengembangan karir yang berhasil. Karyawan yang menunjukkan perkembangan kinerja yang konsisten dapat dianggap telah mengembangkan karir mereka.
4. **Pencapaian Tujuan Karir Pribadi:** Pencapaian terhadap tujuan karir yang telah ditetapkan oleh karyawan juga menjadi indikator penting. Ketika karyawan mencapai tujuan karir yang spesifik dan terukur, itu menandakan bahwa pengembangan karir mereka berjalan dengan baik.
5. **Peningkatan Tanggung Jawab dan Otoritas:** Indikator lain yang menunjukkan keberhasilan pengembangan karir adalah peningkatan tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan kepada karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini biasanya terjadi seiring dengan kemajuan karir mereka di organisasi (Mangkunegara, 2021).

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif atau negatif yang dialami karyawan sebagai hasil dari penilaian mereka terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat merupakan pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Kepuasan kerja terkait dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan, mencerminkan perasaan mereka terhadap organisasi. Ini adalah keadaan emosional yang mempengaruhi pandangan mereka tentang pekerjaan dan lingkungan kerja (Handoko, 2020).

Menurut Robbins dan Judge (2021), kepuasan kerja merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti

pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta penghargaan yang diterima. Kepuasan kerja dapat tercipta jika individu merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan makna, pengakuan, dan penghargaan yang sebanding dengan usaha yang mereka lakukan. Sementara itu, Locke (2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja bukan hanya tentang aspek materi seperti gaji atau tunjangan, tetapi juga mencakup elemen-elemen psikologis, seperti perasaan dihargai dan terlibat dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja yang tinggi dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja, serta mengurangi tingkat absensi dan pergantian karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif bagi organisasi secara keseluruhan.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas adalah bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya, yang meliputi perasaan puas, bahagia, dan memenuhi ekspektasi personal terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2020), faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, antara lain:

1. **Faktor Pekerjaan:** Ini meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, tantangan yang diberikan, dan kesempatan untuk pengembangan. Pekerjaan yang bervariasi, menantang, dan memberi ruang untuk pengembangan diri akan meningkatkan kepuasan kerja.
2. **Faktor Lingkungan Kerja:** Kondisi fisik tempat kerja, hubungan antar rekan kerja, dan interaksi dengan atasan sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif serta hubungan yang baik antar individu akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan.

3. Faktor Penghargaan dan Imbalan: Gaji, tunjangan, dan bonus menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja. Selain itu, penghargaan atas kinerja juga sangat berpengaruh.
4. Faktor Kepemimpinan: Kepemimpinan yang baik dan komunikasi yang jelas dari atasan dapat memberikan rasa aman dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa dihargai jika mereka merasa didukung dan diberi kesempatan untuk berkontribusi (Handoko, 2020).

2.5.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2020), beberapa indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Kondisi Kerja: Penilaian terhadap lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk fasilitas dan kenyamanan.
2. Hubungan dengan Rekan Kerja: Kualitas interaksi dan kerjasama dengan kolega, serta adanya dukungan sosial di tempat kerja.
3. Hubungan dengan Atasan: Tingkat komunikasi, dukungan, dan penghargaan yang diterima dari atasan.
4. Peluang Pengembangan Karir: Adanya kesempatan untuk mengikuti pelatihan, peningkatan keterampilan, dan promosi.
5. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan: Kemampuan untuk mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
6. Kompensasi dan Tunjangan: Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan yang diterima, serta kesesuaian dengan kontribusi yang diberikan.
7. Tugas dan Tanggung Jawab: Rasa puas terhadap tugas yang dijalankan dan seberapa baik tugas tersebut sesuai dengan minat dan kemampuan individu.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan penting dalam memberikan landasan teoritis serta memperkaya wawasan terkait variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan menelaah penelitian sebelumnya, dapat diketahui sejauh

mana tunjangan kinerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta faktor-faktor lain yang dapat memoderasi hubungan tersebut.

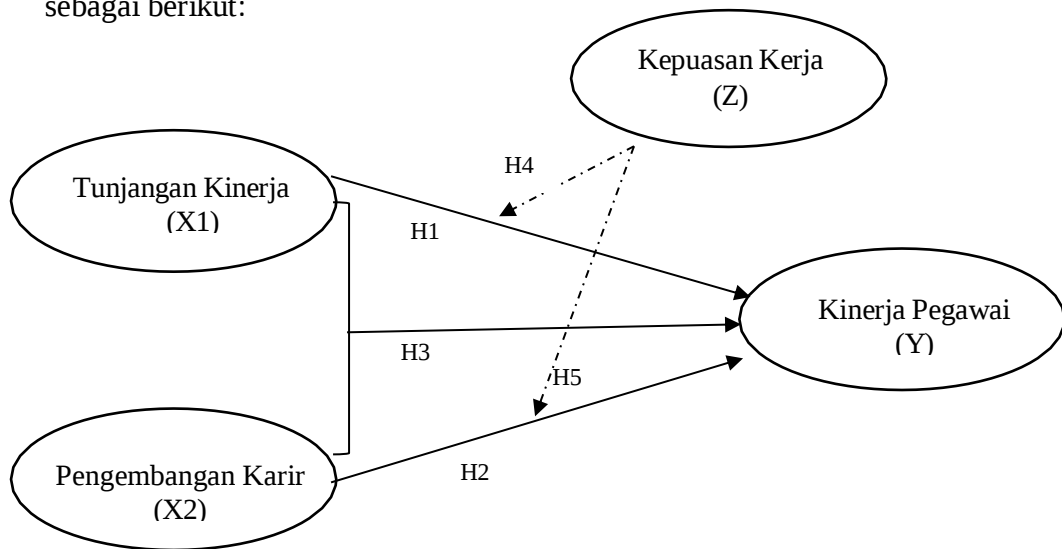
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti , Tahun,	Judul	Variabel Penelitian	Metode dan Analisis Data	Kesimpulan
1	Ratih Widi Astuti (2024)	Pengaruh Tunjangan Kinerja, Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepribadian Pegawai sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Wates)	☐ Variabel Independen: • Tunjangan Kinerja • Pengembang an Karir ☐ Variabel Dependen: • Kinerja Pegawai ☐ Variabel Moderasi: • Kepribadian Pegawai	☐ Pendekatan: Kuantitatif deskriptif. ☐ Analisis Data: Smart PLS 3.2.9. ☐ Metode Sampling: Saturated sampling, dengan total sampel 82 pegawai.	1) Tunjangan kinerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2) Pengembangan karir juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3) Kepribadian pegawai berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara kedua variabel independen dan kinerja pegawai.
2	Serli Marlina Pakualam, Kaharuddin , Sriayu Aritha Panggabean (2023)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sibolga	☐ Variabel Independen: • Pengembang an Karir • Kepuasan Kerja ☐ Variabel Dependen: • Kinerja Pegawai	☐ Analisis Data: Smart PLS 3.2.9. ☐ Metode Sampling: Saturated sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 82 pegawai.	1) Pengembangan karir menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Aisah Dian Kuswari, Ripno (2022)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir, dan	☐ Variabel Independen: • Pengembang an Sumber Daya	☐ Pendekatan: Kuantitatif ☐ Analisis Data: Regresi linier berganda	Pengembangan sumber daya manusia, pengembangan karir, dan kepuasan kerja

		Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	• Pengembangan karir • Kepuasan kerja ☐ Variabel Dependen: • Kinerja Pegawai		memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Samsat Bengkulu.
4	Rio Andhika Putra, Dori Mittra Candana Nandan Lima Krisna. (2020) <i>International Journal</i>	<i>The Effect of Career Development and Organizational Commitment to Employee Performance with Job Satisfaction As A Moderating Variable in PT. P&P Lembah Karet.</i>	☐ Variabel Independen: • Pengembangan karir • Komitmen organisasi ☐ Variabel Dependen • Kinerja Pegawai ☐ Variabel Moderasi • Kepuasan Kerja	☐ Teknik Pengumpulan Data: Kuesioner ☐ Analisis Data: • Uji validitas • Uji reliabilitas • Uji asumsi klasik • Uji statistik • Uji regresi linier berganda (MRA)	1) Kinerja pegawai di PT. P&P Lembah Karet dapat ditingkatkan dengan fokus pada pengembangan karir, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Rekomendasi untuk manajemen adalah meningkatkan program pengembangan dan keterikatan pegawai.
5	Made Rekma Adi Maheswari, Siti Mujanah, Sumiati. (2024)	<i>The Effect of Career Development, Job Demands and Job Resources on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables and Knowledge Sharing as Moderating Variables at PT Pramana Artha Raharja</i>	☐ Variabel independen • Pengembangan karir • Tuntutan pekerjaan ☐ Variabel Dependen • Kinerja Pegawai ☐ Variabel Moderasi • Kepuasan kerja	☐ Pendekatan: Kuantitatif ☐ Analisis Data: SmartPLS versi 3.0	1) Penelitian menunjukkan bahwa baik pengembangan karir, tuntutan pekerjaan, maupun sumber daya pekerjaan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di PT Pramana Artha Raharja. 2) Berbagi pengetahuan juga tidak berfungsi sebagai moderasi dalam hubungan tersebut.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

————→ = pengaruh variabel X variabel Y

- - - - -> = pengaruh variabel X terhadap Y yang dimoderasi oleh variabel Z

2.8 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan (Sudaryana, et.al 2022). Berdasarkan latar belakang permasalahan, hipotesis yang diajukan berkaitan dengan pengaruh tunjangan kinerja, pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung dimoderasi kepuasan kerja adalah:

1. **Ha1 : Diduga tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.**

Hipotesis pertama (Ha1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa tunjangan kinerja diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Asumsi ini didasarkan pada teori motivasi yang menyatakan bahwa insentif finansial, seperti tunjangan kinerja, dapat mendorong peningkatan motivasi dan

produktivitas kerja pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan usaha dan hasil kerjanya, maka mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, hipotesis ini bertujuan untuk menguji secara empiris sejauh mana tunjangan kinerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah tersebut.

Hipotesis ini sejalan dengan penelitian Widi Astuti (2024) bahwa tunjangan kinerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Ha2: Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Hipotesis kedua (Ha2) menyatakan bahwa pengembangan karir diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hipotesis ini berangkat dari anggapan bahwa upaya peningkatan kapasitas dan jenjang karir, seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, dan promosi jabatan, dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan loyalitas pegawai. Berdasarkan teori pengembangan sumber daya manusia dan motivasi intrinsik, ketika pegawai diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi, mereka akan merasa lebih dihargai dan cenderung bekerja dengan lebih efektif dan produktif. Dengan demikian, pengembangan karir dipandang sebagai salah satu faktor strategis yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung. Penelitian ini akan menguji secara empiris sejauh mana pengembangan karir berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Hipotesis ini sejalan dengan penelitian Marlina Pakualam, *et.al* (2023) bahwa Pengembangan karir juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Ha3: Diduga tunjangan kinerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Hipotesis kedua (Ha2) menyatakan bahwa pengembangan karir diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Hipotesis ini berangkat dari anggapan bahwa upaya peningkatan kapasitas dan jenjang karir, seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, dan promosi jabatan, dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan loyalitas pegawai. Berdasarkan teori pengembangan sumber daya manusia dan motivasi intrinsik, ketika pegawai diberi kesempatan untuk tumbuh dan

Hipotesis ini sejalan dengan penelitian Widi Astuti (2024) bahwa tunjangan kinerja dan pengembangan karir terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Ha4: Diduga kepuasan kerja memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Hipotesis keempat (Ha4) menyatakan bahwa kepuasan kerja diduga memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Artinya, hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Dalam hal ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori motivasi dan perilaku organisasi, jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya baik dari segi lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, maupun penghargaan yang diterima, maka dampak positif dari tunjangan kinerja terhadap performa kerja mereka akan semakin besar. Sebaliknya, jika kepuasan kerja rendah, maka tunjangan yang diberikan mungkin tidak

berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis ini akan diuji untuk mengetahui apakah kepuasan kerja benar-benar memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah.

Hipotesis ini sejalan dengan penelitian Andhika Putra, et.al (2020) bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai.

5. Ha5: Diduga kepuasan kerja memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Hipotesis kelima (Ha5) menyatakan bahwa kepuasan kerja diduga memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung. Dengan kata lain, hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, maupun kondisi kerja secara keseluruhan, maka dampak positif dari pengembangan karir terhadap kinerja akan lebih kuat dan efektif. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka pengembangan karir yang dilakukan mungkin tidak secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Hipotesis ini bertujuan untuk menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh pengembangan karir terhadap hasil kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.

Hipotesis ini sejalan dengan penelitian Andhika Putra, et.al (2020) bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT P&P Lembah Karet.

