

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN  
BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN PT ASKRINDO JAKARTA**

**WISNU SATRIO PAMBUDI  
8215128273**



**Skripsi ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2016**

**THE IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT AND  
WORKLOAD TOWARD EMPLOYEE JOB  
SATISFACTION AT PT ASKRINDO JAKARTA**

**WISNU SATRIO PAMBUDI  
8215128273**



**Skripsi is Written As Part Of Bachelor Degree in Economics  
Accomplishment**

**STUDY PROGRAM OF MANAGEMENT  
FACULTY OF ECONOMICS  
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA  
2016**

## ABSTRAK

**Wisnu Satrio, 2016. *Pengaruh Pengembangan Karier Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Askrindo*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta. 2016.**

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui deksripsi pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja pada PT. Askrindo, 2) untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo,3) untuk menguji secara empiris pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo,4) untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo. Penelitian dilakukan terhadap 84 karyawan PT Askrindo. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survey yaitu menyebarkan kuesioner yang kemudian diolah dengan spss 22. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan *explenatory*. Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karier dan kepuasan kerja, dan terdapat pengaruh signifikan antara beban kerja dan kepuasan kerja. Secara bersama sama pengembangan karier dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: Kepuasan kerja, pengembangan karier, beban kerja

## **ABSTRACT**

**Wisnu Satrio,2016. *The Impact Of Career Development And Workload Toward Employee Job Satisfaction PT Askrindo. Faculty of Economics State Univeristy Of Jakarta. 2016.***

The purpose of this study are 1) determining the description of the workload, career development and job satisfaction in PT Askrindo, 2) testing empirically the effect of career development on job satisfaction at PT Askrindo, 3) testing empirically the effect of workload on job satisfaction at PT Askrindo, 4) empirically examining the influence of career development and workloads together on job satisfaction at PT Askrindo. Research conducted on 84 employees of PT Askrindo. The data collected technique using a survey method that is distributed questionnaires and processed by SPSS 22. This study used a descriptive analysis and explanatory. Results of regression showed that there is a significant positive effect between career development and job satisfaction, and there is a significant negative effect between workload and job satisfaction. Career development and work load together affect the job satisfaction of employees.

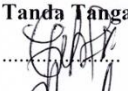
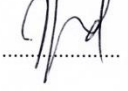
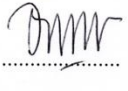
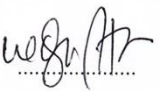

Keywords: Job satisfaction, career development, workload

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**Penanggung Jawab  
Dekan Fakultas Ekonomi**



Dr. Dedi Purwana ES, M.Bus  
NIP. 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si, M.Si</u> NIP. 19720506 200604 1 002	Ketua	 .....	5-12-2016
2. <u>Dr. Agung Wahyu Handaru, ST, MM</u> NIP. 19781127 200604 1 001	Sekretaris	 .....	5-12-2016
3. <u>Dr. Dewi Susita, M.Si</u> NIP. 196105061986032001	Penguji Ahli	 .....	5-12-2016
4. <u>Widya Parimita, SE, M.PA</u> NIP. 19700605 200112 2 001	Pembimbing I	 .....	5-12-2016
5. <u>Hania Aminah, S.Pd, MM</u> NIP. 19850726 201404 2 001	Pembimbing II	 .....	5-12-2016

Tanggal Lulus: 5-12-2016

## **Pernyataan Orisinalitas**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan kecuali secara tertulis dengan jelas di cantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpanan ganda ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa cabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta

Jakarta, 10 - 12 - 2016

Yang membuat pernyataan



Wisnu Satrio Pambudi  
No. Reg 8215128273

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. sebagai pencipta dan pemelihara alam semesta karena berkat rahmat dan hidayahNya penulis dapat menyusun skripsi ini. Selanjutnya penulis mengucapkan terma kasih kepada :

1. Bapak Dr. Dedi Purwana, M.Bus. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
2. Bapak Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si., M.Si. selaku Ketua Prodi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
3. Ibu Widya Parimita, S.E., M.PA. selaku dosen pembimbing pertama
4. Ibu Hania Aminah, S.Pd., M.M. selaku dosen pembimbing kedua
5. Seluruh Karyawan PT Askrindo, karena sudah memberikan kesempatan pada penulis untuk dapat melakukan penelitian.
6. Ibu Novie Reviani S.H. yang selalu memberikan bimbingan dan masukan selama penulis meneliti di PT Askrindo.
7. Kedua Orang Tua penulis yang tak henti-hentinya mendoakan praktikan.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, sehingga praktikan mengharapkan adanya saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Jakarta, Desember 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	10
2.1 Kajian pustaka .....	10
2.1.1 Kepuasan Kerja .....	10
2.1.1.1 Dimensi Kepuasan Kerja .....	13
2.1.2 Pengembangan Karier .....	15
2.1.2.1 Jenis-jenis Pengembangan Karier .....	18
2.1.2.2 Faktor-faktor Pengembangan Karier.....	19
2.1.2.3. Dimensi Pengembangan Karier .....	21
2.1.2.4.Hubungan Pengembangan karier dengan kepuasan kerja.....	22
2.1.3. Beban Kerja.....	23



2.1.3.1	Faktor Beban Kerja.....	25
2.1.3.2	Dimensi Beban Kerja.....	26
2.1.3.3.	Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja.....	27
2.2	Hasil Penelitian Relevan.....	27
2.3	Kerangka Pemikiran .....	41
2.4	Hipotesis .....	46
<b>BAB III</b>	<b>OBJEK DAN METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1	Objek dan Ruang Lingkup Penelitian.....	48
3.1.1	Profil Perusahaan .....	48
3.1.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
3.2	Metode Penelitian .....	51
3.3	Operasionalisasi variable penelitian .....	52
3.3.1	Variabel Penelitian .....	52
3.3.2	Skala pengukuran .....	58
3.4	Metode Penentuan Populasi dan Sampel.....	59
3.5	Prosedur Pengumpulan data .....	61
3.6	Metode Analisis.....	62
3.6.1	Uji Instrumen .....	63
3.6.1.1	Uji Validitas .....	63
3.6.1.2	Uji Reliabilitas .....	63
3.6.2	Analisis Deskriptif .....	64
3.6.3	Uji Asumsi Klasik.....	66
3.6.3.1	Uji Normalitas.....	65
3.6.3.2	Uji Linearitas.....	65
3.6.3.3	Uji Multikolinearitas .....	66
3.6.3.4	Uji Heteroskedastisitas.....	66
3.6.4	Analisis Regresi .....	67
3.6.4.1	Uji t .....	67
3.6.4.2	Uji F .....	68



4.2.4.2 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H2 (BebanKerja).....	100
4.2.4.2.1 Model Persamaan Regresi Linear Sederhana Untuk $X_2$ .....	102
4.2.4.2.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) BebanKerja.....	103
4.2.4.3 Uji F .....	103
4.2.4.3.1 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk $H^3$ .....	105
4.2.4.3.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Pengembangan Karier dan Beban Kerja .....	106
4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian .....	107
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	 113
5.1 Kesimpulan.....	113
5.2 Implikasi .....	114
5.3 Saran .....	115
5.3.1 Saran-saran untuk penelitian lanjutan .....	115
5.2.2 Saran-saran yang ditujukan untuk PT.Askrindo.....	115
 DAFTAR PUSTAKA .....	 117
LAMPIRAN .....	120
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	134

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Lampiran Kuesioner PT Askrindo .....	121
2.	Lampiran Hasil Penelitian.....	125

## DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
I.1	Data Absensi Karyawan PT. Askrindo Agustus s/d Desember 2015 ...	3
I.2	Kuesioner prariset Di PT. Askrindo .....	6
II.1	Matriks Review Penelitian Terdahulu .....	40
III.1	Data Jabatan di Perusahaan Askrindo .....	50
III.2	Operasional Variabel Kepuasan Kerja .....	55
III.3	Operasional Variabel Pengembangan Karier .....	56
III.4	Operasional Variabel Beban Kerja .....	57
III.5	Bobot Skala Likert .....	59
IV.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
IV. 2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	72
IV. 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	73
IV.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	73
IV.5	Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	75
IV.6	Uji Validitas Pengembangan Karier .....	76
IV.7	Uji Validitas Beban Kerja .....	77
IV. 8	Hasil Uji Realibilitas .....	78
IV.9	Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja .....	80
IV.10	Analisis Deskriptif Pengembangan Karier .....	85
IV.11	Analisis Deskriptif Beban Kerja .....	88
IV. 12	Hasil Uji Normalitas .....	91
IV.13	Hasil Uji Linearitas Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja .....	93
IV.14	Hasil Uji Linearitas Beban Kerja dan Kepuasan Kerja .....	93
IV.15	Hasil Uji Multikolinearitas .....	95
IV.16	Hasil Uji Heterokedastisitas .....	96
IV.17	Hasil Uji t Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja .....	98
IV.18	Hasil Analisis R2 Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja ..	100
IV.19	Hasil Uji t Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	101
IV.20	Hasil Analisis R2 Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	103
IV.21	Hasil Uji F (ANOVA) .....	104
IV.22	Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	105
IV.23	Hasil Analisis Determinasi .....	107

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
II.1	Paradigma penelitian .....	46
III.1	Struktur organisasi perusahaan.....	50
III.2	Bentuk Skala Likert Interval 1-4.....	58

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi yang dibentuk tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor penting yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah sumber daya manusia dalam organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi perlu untuk dikelola yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia mempunyai sifat yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi karena kekayaan utama organisasi berada di sumber daya manusianya.

Agar mencapai tujuan, suatu organisasi menggantungkan kemampuan dari karyawan. Salah satu masalah yang dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi adalah penanganan yang rendah terhadap kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didaya gunakan secara efektif dan efisien dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.

Dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kerja yang positif dari karyawan. Untuk itu organisasi harus menyadari dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan demi tujuan organisasi itu sendiri.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidakmenyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja bukanlah kata yang mudah untuk dipenuhi karena terdapat banyak faktor didalamnya yang mempengaruhi. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Setiap individu memiliki perasaan dan tingkat kepuasan yang berbeda-beda karena pada dasarnya kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya adalah bersifat subjektif. Karena sifatnya yang subjektif tersebut, perusahaan menjadi sulit untuk dapat membuat karyawannya memiliki perasaan puas terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki berbagai dampak terhadap pegawai. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang baik dicerminkan dengan adanya prestasi kerja dan disiplin kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja yang rendah akan berdampak terhadap ketidakhadiran, produktivitas dan keluarnya pegawai dari suatu organisasi. Tingkat ketidakpuasan kerja yang terjadi dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan atau kemangkiran karyawan dan keterlambatan masuk karyawan yang diduga terjadi karena rutinitas pekerjaan karyawan itu sendiri<sup>1</sup>. Berikut ini adalah data absensi pada PT. Askrindo.

---

<sup>1</sup>Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah. "Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan)", *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* September, 2012, h. 154



**Tabel 1.1 Data Absensi Karyawan PT. Askrindo**  
**Periode Agustus 2015 s/d April 2016**

<b>Bulan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Ketidakhadiran</b>	<b>Total Jumlah Karyawan</b>	<b>Persentase</b>
<b>Agustus</b>	Tidak hadir	26	110	23,6%
<b>September</b>	Tidak hadir	30	110	27,2%
<b>Oktober</b>	Tidak hadir	33	110	30%
<b>November</b>	Tidak hadir	28	110	25,4%
<b>Desember</b>	Tidak hadir	30	104	28,8%
<b>Januari</b>	Tidak hadir	32	104	30,7%
<b>Februari</b>	Tidka hadir	33	107	30,8%
<b>Maret</b>	Tidak hadir	37	107	34,5%
<b>April</b>	Tidak hadir	30	107	28%

Sumber: Divisi SDM PT. Askrindo

Berdasarkan data diatas, data absensi karyawan yang peneliti gunakan adalah data ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas atau sering disebut alpha pada bulan Agustus hingga April 2016. Hal ini mengindikasikan kepuasan kerja karyawan yang rendah pada PT. Askrindo. Karyawan yang tingkat kepuasannya rendah ditunjukkan dengan ketidakhadiran yang rendah, mangkir kerja atau terlambat masuk kerja.<sup>2</sup> Sesuai dengan pendapat kepuasan kerja setiap karyawan dalam suatu perusahaan dapat mencerminkan suatu masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membawa dampak yang negatif bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah berarti tidak mempunyai disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tanggung

---

<sup>2</sup>Widya Parimita, Laysa Aneu Afrilla Wahda, Agung Wahyu Handaru, Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol 6, No 1, 2015, p. 327

jawabnya sebagai karyawan. Tanpa disiplin yang tinggi dari karyawan perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuan organisasinya.

Adapun faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengembangan karier. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya

Hasil riset peneliti melalui wawancara dan kuisisioner, menunjukkan bahwa untuk karyawan biasa rasanya sulit untuk mendapat jabatan yang lebih tinggi karena pengembangan karier di PT Askrindo pelaksanaannya belum maksimal. Persepsi karyawan terhadap pengembangan karier pada perusahaan yang seakan-akan tidak ada perkembangan, karena pengembangan karier seorang karyawan sebagian besar dan lebih diprioritaskan diukur oleh faktor senioritas. Jadi, karyawan-karyawan *junior* harus bersabar menunggu para senior dan menghabiskan waktunya lebih lama untuk mencapai karier yang lebih baik.

Rotasi karyawan juga jarang dilakukan perusahaan sehingga karyawan yang kurang senang dengan posisi pekerjaan yang sekarang tidak bisa berpindah posisi yang dianggap cocok dengan kemampuannya. Maka dari itu, ketidakjelasan sistem pengembangan karier membuat karyawan menjadi sering tidak hadir di kantor seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.1. sehingga membuat pekerjaan dan tujuan dari organisasi tidak bisa dicapai secara maksimal.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah beban kerja. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada karyawan,

peneliti memperoleh informasi bahwa karyawan PT. Askrindo memiliki beban kerja yang tinggi dan dituntut untuk bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan. Jajaran komisaris PT. Askrindo memberikan beban kerja dengan sistem target yang tinggi. Ditambah dengan kenaikan target setiap tahunnya.

Karyawan juga harus melakukan lembur apabila tuntutan target yang telah ditetapkan tidak tercapai. Sebagian karyawan juga merasa beban kerja yang diterima oleh mereka kadang tidak adil. Mereka yang bekerja pada divisi marketing dan divisi klaim dan subrogasi merasa bahwa beban kerja mereka lebih tinggi daripada divisi lainnya yang ada di perusahaan. Padahal pada divisi tersebut juga memiliki jumlah tenaga kerja yang lebih banyak daripada bagian yang lain.

Menurut penuturan dari Kepala Divisi Klaim dan Subrogasi, ada peningkatan target setiap tahunnya namun tidak dibarengi dengan peningkatan jumlah karyawan yang ada di divisi tersebut. Target tahun 2014 sebesar Rp.225.000.000.000 meningkat menjadi Rp. 250.000.000.000

Begitu pula yang terjadi di Divisi Marketing PT. Askrindo. Menurut salah satu karyawan Divisi Marketing, adanya peningkatan target kerja tiap tahunnya dengan tidak adanya peningkatan jumlah karyawan membuat beban yang ditanggung tiap karyawan semakin besar. Pada Divisi Marketing, terdapat peningkatan target dari tahun 2014 sebesar Rp. 300.000.000.000 menjadi Rp.350.000.000.000 pada tahun 2015.

Pemberlakuan beban kerja yang tinggi tersebut menuntut karyawan untuk dapat menyelesaikan target yang ditentukan. Beban kerja yang tinggi dapat

berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Apabila beban kerja meningkat, maka kepuasan kerja akan menurun<sup>3</sup>.

Berikut adalah kuisisioner pra riset peneliti tentang kepuasan kerja karyawan pada PT. Askrindo

**Tabel 1.2 Kuesioner pra riset Di PT. Askrindo<sup>4</sup>**

No	Pertanyaan	Jawaban		Presentase
		Ya	Tidak	
1	Apakah pengembangan karier pada kantor anda sudah sesuai dengan harapan?	6	34	85%
2	Apakah beban kerja anda sudah sesuai dengan harapan anda?	9	31	77,5%
3	Apakah pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan sudah sesuai dengan harapan anda?	11	29	72,5%
4	Apakah target yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan harapan anda?	16	24	60%

Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2016

Tabel diatas menggunakan 40 responden karyawan PT.Askrindo. Dapat dilihat dari hasil pra riset yang peneliti lakukan, terdapat 2 faktor terkuat yang mempengaruhi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Faktor pertama adalah pengembangan karier sebesar 85% dan faktor kedua adalah beban kerja sebesar 77,5%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mempunyai masalah pada beban kerja, pengembangan karier dan kepuasan kerja pada perusahaan PT. Askrindo. Oleh karena itu masalah ini tentunya harus menjadi

<sup>3</sup>Putu Melati dan Ida Bagus. "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Mediasi", *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015, h. 1149

<sup>4</sup>Pra Riset Data di Olah Tahun 2016

bahan evaluasi perusahaan untuk mencari jalan keluar mengatasi masalah dan agar karyawan bisa bekerja lebih baik lagi, supaya tujuan perusahaan tercapai.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: Pengaruh Beban Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Askrindo

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan tersebut, perumusan masalah dalam penelitian yang dilakukan di PT. Askrindo sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja pada PT. Askrindo?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo?
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo?
4. Apakah pengembangan karier dan beban kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yang dilakukan di PT. Askrindo adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deksripsi beban kerja, pengembangan karier dan kepuasan kerja pada PT. Askrindo

2. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi peneliti  
Menambah pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengembangan karier, beban kerja, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Bagi PT. Askrindo  
Memberikan informasi dan gambaran mengenai pengembangan karier dan beban kerja sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Askrindo, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi Dunia Akademis  
Menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain: pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja karyawan.

#### 4. Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.

#### 5. Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada masyarakat mengenai masalah pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian pustaka**

##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang sifatnya individu. Setiap manusia memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Kepuasan kerja yang tinggi sangat memungkinkan untuk mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan kemungkinan kurang efektifnya jalan organisasi.

Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja. Kepuasan kerja adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”<sup>5</sup>. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

---

<sup>5</sup>Hasibuan, Malayu *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 2006), h.202.



Handoko menyatakan bahwa “kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.”<sup>6</sup> Sedangkan menurut Stephen Robbins “*Job satisfaction is positive feeling about one’s job resulting from an evaluation of its characteristics.*”<sup>7</sup>

10

Dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Apabila karyawan tersebut bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka mereka puas terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya. Hal ini sesuai dengan pendapat sebelumnya apabila karyawan memandang positif suatu pekerjaan maka karyawan tersebut sedang dalam keadaan emosional yang menyenangkan.

Selanjutnya menurut Kinicki and Kreitner mendefinisikan :

kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.<sup>8</sup>

Dalam pandangan yang hampir sama, Wexley dan Yuki menyatakan

kepuasan kerja yaitu cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan sangatlah berbeda beda. Dengan jenis pekerjaan yang sama, mungkin satu individu merasa

---

<sup>6</sup>Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2008), p. 193

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall, 2007), p. 73

<sup>8</sup>Kreitner dan Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba empat, 2005), h.271.

senang sehingga menimbulkan kepuasan, tetapi belum tentu bagi individu lainnya.<sup>9</sup>

Menurut Rivai dan Segala “Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.”<sup>10</sup> Hal ini didukung oleh pendapat Handoko yang menyatakan bahwa “seseorang akan memandang pekerjaan mereka secara menyenangkan atau tidak menyenangkan.”<sup>11</sup> Menurut pendapat Siagian “kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”<sup>12</sup>.

Kepuasan kerja pegawai pun memiliki dampak baik itu bersifat positif maupun negatif. Menurut Munandar “kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan”<sup>13</sup>. Hasibuan mengemukakan bahwa “karyawan yang memiliki kepuasan kerja dicerminkan dengan adanya moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja.”<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup>Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl, *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa: M. Shobarudin (Jakarta : Rineka Cipta, 2005), h. 273.

<sup>10</sup>Widya Parimita, Laysa Aneu Afrilla Wahda, Agung Wahyu Handaru, Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol 6, No 1, 2015, p. 333

<sup>11</sup>Handoko, T. Hani, *Op.cit*, p.193

<sup>12</sup>Herda Novita Sari, Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru, *Jurnal FISIP*, Vol 1, No 1, 2015, p. 3

<sup>13</sup>Munandar, Ashar Sunyoto, *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta: UI-Press, 2008) p. 363

<sup>14</sup>Hasibuan, Malayu S.P, *Op.cit*

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap di mana karyawan memandang pekerjaan secara positif ataupun negatif yang mana dapat berpengaruh terhadap organisasi mereka.

### **2.1.1.1 Dimensi Kepuasan Kerja**

Dalam mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dapat diketahui dengan melihat dimensi kepuasan kerja itu sendiri. Berikut menurut Robbins dan Judge, dimensi kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri
- b. Bayaran atau gaji
- c. Promosi
- d. Pengawasan
- e. Rekan kerja<sup>15</sup>

Pekerjaan yang relatif menantang dan membangkitkan semangat cenderung disukai oleh karyawan dibandingkan dengan pekerjaan yang membosankan termasuk dalam pekerjaan itu sendiri. Balas jasa dari yang mereka kerjakan atas kesesuaian dengan beban kerja, resiko kerja dan jenis kerja dimaksud dengan pembayaran. Pemberian promosi jenjang karier yang jelas untuk naik jabatan termasuk dalam promosi. Atasan yang memberikan pengawasan selama pekerjaan berlangsung disebut dengan pengawasan serta dukungan dan bantuan yang diberikan sesama karyawan disebut dengan rekan kerja.

Selanjutnya Gibson, dkk menjelaskan kepuasan kerja dibagi atas lima dimensi yaitu:

---

<sup>15</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h.110

- a. *Job* (pekerjaan)
- b. *Pay* (pembayaran)
- c. *Promotion Opportunities*(kesempatan promosi)
- d. *Supervisor* (penyelia)
- e. *Co-workers* (rekan kerja)<sup>16</sup>

Sejauh mana pekerjaan tersebut dipandang menarik disebut dengan pekerjaan itu sendiri. Jumlah yang diterima sesuai dengan hak nya disebut dengan pembayaran. Ketersediaan peluang untuk kenaikan jabatan disebut kesempatan promosi. Kemampuan atasan untuk memperhatikan karyawan dimaksud dengan penyelia. Sedangkan sejauh mana rekan kerja yang bersahabat, berkompentensi dan saling mendukung termasuk dalam rekan kerja.

Disamping itu, pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Luhtans :

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Imbalan yang pantas/upah kerja.
- c. Kesempatan promosi.
- d. Pengawasan/supervisi.
- e. Rekan kerja<sup>17</sup>

Pekerjaan itu sendiri yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. Upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama. Kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan. Sejauh

---

<sup>16</sup>James L. Gibson, dkk, *Organization Behavior, Structure, Processes*. (New York:McGrawHill, 2012), h.102

<sup>17</sup>*Ibid*, h.147.

mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung rekan kerja lainnya.

Berdasarkan penjelasan para ahli mengenai dimensi kepuasan kerja diatas maka dapat di ambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan perasaan seseorang atas pekerjaan yang dapat diukur melalui pekerjaan itu sendiri (menarik,sesuai dengan kemampuan dan memberi kesempatan untuk mengemban tanggung jawab), imbalan (sesuai dengan beban kerja dan cukup untuk kebutuhan hidup), kesempatan promosi (peluang untuk menerima kenaikan jabatan), pengawasan (memberikan bantuan dan memberikan dukungan), dan rekan kerja (saling membantu dan saling mendukung).

### **2.1.2. Pengembangan Karier**

Pengembangan karier berorientasi pada perkembangan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis di masa mendatang. Eksistensi organisasi di masa depan tergantung dengan keberadaan sumber daya manusia. Tanpa memiliki SDM yang mumpuni, sebuah organisasi akan mengalami kemunduran yang pada akhirnya akan tersisih dari kompetisi global karena ketidakmampuan dalam bersaing. Dengan kondisi tersebut mengharuskan organisasi atau perusahaan melakukan pembinaan dan pengembangankarier bagi para karyawan yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Pengembangan karier meliputi seluruh aktivitas untuk mempersiapkan seorang karyawan untuk dapat meningkatkan kompetensinya. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan

difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pekerja<sup>18</sup>. Dalam pengertian ini dikatakan bahwa pengembangan karier merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja.

Pengembangan karier menurut Mangkunegara adalah “aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”<sup>19</sup>

Hasibuan mendefinisikan pengembangan karier sebagai “suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.”<sup>20</sup> Pendidikan meningkatkan kemampuan teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis tentang pekerjaan karyawan.

Menurut Hani Handoko dalam Sunyoto, pengertian pengembangan karier ada tiga yaitu:

---

<sup>18</sup>Hadari, Nawawi. *PerencanaanMSDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*(Yogyakarta: Gajah Mada University Press,2008), p.289

<sup>19</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*(Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2009), p.77

<sup>20</sup> Hasibuan, Malayu SP, *op.cit*, p. 69

- a. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya.
- c. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja<sup>21</sup>.

Marwansyah mengemukakan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik.<sup>22</sup> Hal ini menunjukkan peran manajemen di dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan karier setiap karyawan. Menurut Mondy “pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan.”<sup>23</sup> Manajemen perusahaan juga harus menempatkan karyawan sesuai dengan pengalaman dan kompetensinya.

Mejia mengatakan pengembangan karier dapat diartikan sebagai “upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan terhadap karyawan yang lebih baik.”<sup>24</sup> Menurut Andrew J Dubrin yang dikutip Mangkunegara berpendapat bahwa “pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di

---

<sup>21</sup>Sunyoto, Danang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Caps Publishing, 2012), p.165

<sup>22</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2012), p.224

<sup>23</sup> Widya Parimita, Laysa Aneu Afrilla Wahda, Agung Wahyu Handaru, op.cit, p. 334

<sup>24</sup>*Ibid*

perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.<sup>25</sup>

Pengembangan karier terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana kariernya dan hal ini menjadi tanggung jawab karyawan tersebut, manajer dan departemen SDM hanya membantu didalam perencanaan karier serta member jalan menuju karier tersebut.<sup>26</sup> Perkembangan karier sangat membantu karyawan didalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan SDM sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan.

Jadi menurut peneliti, definisi pengembangan karier adalah kegiatan dan proses yang berkelanjutan oleh perusahaan untuk pegawai dalam meningkatkan kemampuan untuk mengisi jabatan perusahaan pada masa mendatang

#### **2.1.2.1 Jenis-jenis Pengembangan Karier**

Menurut Hasibuan, jenis pengembangan karier dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

---

<sup>25</sup> Devia Armawati, *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi (Kasus Karyawan PT Panin Bank Kantor Cabang Pekanbaru)*, Jurnal FISIP, Vol 3, No 1, 2016, p. 3

<sup>26</sup>Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2011) p. 280



- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini atau masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan<sup>27</sup>.

Sedangkan jenis-jenis pengembangan karir karyawan dalam sebuah perusahaan menurut Pigors dan Mayers yang dikutip oleh Nasution<sup>28</sup>:

- a. *Production Transfer*
- b. *Replacement Transfer*
- c. *Versality Transfer*
- d. *Shift Transfer*
- e. *Remidian Transfer*

*Production transfer* ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi / jabatan / pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin. *Replacement Transfer* merupakan suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

*Versatility Transfer* bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut. *Shift Transfer* merupakan pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama. *Remedian Transfer* bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

### 2.1.2.2 Faktor-faktor Pengembangan Karier

Menurut Rivai dan Sagala<sup>29</sup> aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karier individu adalah :

---

<sup>27</sup> Hasibuan, Malayu SP, op.cit, p.72

<sup>28</sup>Nasution, Harmein, *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (Medan: USU Pres, 2012) p. 152

<sup>29</sup>Rivai & Segala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009) p. 26

- a. Prestasi Kerja (*Job Performance*).
- b. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*).
- c. Jaringan kerja (*Net Working*).
- d. Pengunduran diri (*resignation*).
- e. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*).
- f. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*).
- g. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*).
- h. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*).
- i. Pengalaman internasional (*International experience*).

Menurut Rivai dan Sagala, prestasi kerja merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karier yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karier pun biasanya tujuan karier yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

Menurut Siagian faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang karyawan adalah :

- a. Prestasi kerja
-

- b. Pengenalan oleh pihak lain
- c. Kesetiaan pada organisasi
- d. Pembimbing dan sponsor
- e. Dukungan para bawahan
- f. Kesempatan untuk tumbuh
- g. Pengunduran diri

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.<sup>30</sup>

### **2.1.2.3. Dimensi Pengembangan Karier**

Dimensi pengembangan karier menurut Handoko ada tiga yaitu sebagai berikut:

- a. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.
- b. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.
- c. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.<sup>31</sup>

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi<sup>32</sup> menyebutkan ada 3 dimensi yang harus diperhatikan dalam pengembangan karieryaitu :

<sup>30</sup>Siagian, Sondang, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta: Bumi Aksara, 2008) p.215

<sup>31</sup> Ni Made Citra Megita Atma Negara, *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia Kabupaten Jembrana Tahun 2014*. Vol 4 No 1. 2014, p. 3

a. Menaksir kebutuhan karier (*Career need assessment*)

Menaksir kebutuhan karier menunjukkan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karier dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karier yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

b. Kesempatan karier (*Career Opportunities*)

Kesempatan karier adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karier yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karier yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

c. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier / kesesuaian karier (*Need-Opportunity alignment*) Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

#### 2.1.2.4. Hubungan Pengembangan Karier Dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen yang efektif. Veitzhall Rivai mengemukakan “pengembangan karier merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.”<sup>33</sup>

Jadi cara penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan mengelola pengembangan karier karyawan secara baik dan terstruktur. Apabila persepsi karyawan terhadap pengembangan kariernya berjalan dengan baik dalam suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerjanya dan

---

<sup>32</sup>Wahyudi, Bambang *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Sulita, 2002) p. 163

<sup>33</sup> Rivai, Veitzhall, *op.cit.*, p. 299

meningkatkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Apabila pengembangan kariernya sudah berjalan dengan baik, maka karyawan akan meningkatkan produktivitasnya sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dari hal tersebut.

### 2.1.3. Beban Kerja

Manusia dibentuk untuk dapat melakukan aktivitas sehari-hari termasuk dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan merupakan beban yang harus ditanggung oleh pelakunya. Menurut Menpan dalam Dhania “beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.”<sup>34</sup> Jadi setiap karyawan akan mendapatkan pekerjaan yang harus diselesaikan di dalam perusahaan. Menurut Hart and Staveland dalam Dhania mendefinisikan beban kerja sebagai “*The perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task.*”<sup>35</sup> Hal ini dapat diartikan bahwa beban kerja adalah hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan mental dalam pemrosesan dan jumlah yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas.

Menurut Suwatno “beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisa beban kerja, atau

---

<sup>34</sup>Dhini Rhama Dhania, *Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus*, Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus, Vol I, No 1, 2010, p. 16

<sup>35</sup>*Ibid*

teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi.”<sup>36</sup>

Spector berpendapat bahwa “*Workload is defined as demands assigned on the employee by the job.*”<sup>37</sup> Hal ini dapat diartikan bahwa beban kerja adalah tuntutan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.

Riggio menyatakan “beban kerja adalah tugas-tugas pekerjaan yang menjadi sumber stress seperti pekerjaan mengharuskan bekerja dengan cepat, menghasilkan sesuatu dan konsentrasi dari stress kerja.”<sup>38</sup> Menurut Hariyono dkk bahwa “beban kerja adalah jangka waktu dalam melakukan aktivitas pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan dengan tidak menunjukkan tanda kelelahan.”<sup>39</sup>

Sedangkan Meshkati dalam Hariyati “beban kerja adalah suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.”<sup>40</sup>

Munandar mengatakan bahwa beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan padatugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu.<sup>41</sup> Dalam

---

<sup>36</sup>Julia Anita, Nasir Aziz, dan Mukhlis Yunus, *Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai DI/nas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol.2, No.1, 2013, p. 70

<sup>37</sup>Noraani Mustapha, Examining Faculty Workload as Antecedent of JobSatisfaction among Academic Staff of Higher Public Education in Kelantan, Malaysia, *Business and Management Journal*, Vol 1, No 1, 2013, p. 13

<sup>38</sup>Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya, *Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi*, Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, 2015, p. 1152

<sup>39</sup>*Ibid*

<sup>40</sup>Anggit Istianto, Heru Suprihadi, *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Vol 3, No 7, 2014, p. 5

<sup>41</sup>Munandar, *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja* (Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada,2010) p.383

artian lainnya, beban kerja adalah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal.

Jadi menurut peneliti, definisi beban kerja berdasarkan keseluruhan pendapat para ahli di atas adalah tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam suatu waktu tertentu.

#### **2.1.4.1. Faktor Beban Kerja**

Menurut James L Gibson berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu:

##### **a. Tanggung jawab**

Setiap jenis tanggung jawab (*responsibility*) dapat merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggung jawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai penekan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab terhadap orang menimbulkan tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya semakin banyak tanggung jawab terhadap barang, semakin rendah indikator tekanan yang berhubungan dengan pekerjaan.

##### **b. Harga diri**

Tingkat harga diri yang lebih tinggi berhubungan erat dengan kepercayaan yang lebih besar akan kemampuan orang untuk menangani penekan dengan hasil yang baik. Riset menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara beban kerja kualitatif yang terlalu berat dengan harga diri. Dalam penelitian tersebut, para karyawan yang dilaporkan tidak puas kepada diri mereka sendiri, ketrampilan dan kemampuan mereka (harga diri yang rendah), mengalami tekanan yang terlalu berat yang bersifat kualitatif<sup>42</sup>.

Menurut Hart dan Staveland dalam Hariyati, tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah sebagai berikut:

---

<sup>42</sup> James L, Gibson Op.Cit , p. 173-177

1. Faktor tuntutan tugas (task demand). Faktor tuntutan tugas yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
2. Usaha atau tenaga (effort). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat *effort*.
3. Performansi. Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.<sup>43</sup>

### 2.1.3.2 Dimensi Beban Kerja

Menurut Tarwaka, pengukuran kerja bisa dilakukan melalui pengukuran kerja mental secara subjektif salah satunya menggunakan teknik beban kerja subjektif (*Subjective Workload Assesment Technique/SWAT*). Dalam metode SWAT performansi kinerja manusia terdiri dari tiga dimensi ukuran beban kerja yang dihubungkan dengan performa, yaitu:

- a. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring tugas atau kerja
- b. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan
- c. Beban tekanan psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi<sup>44</sup>.

Menurut Munandar beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam bentuk :

- a. Beban kerja berlebih/terlalu sedikit (kuantitatif)  
Beban kerja ini timbul akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. Beban kerja berlebih/ terlalu sedikit (kualitatif)  
Beban kerja ini timbul jika orang merasa tidak mampu melakukan suatu tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan dan/ atau potensi dari tenaga kerja.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Anggit Astianto, Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Vol 3 No 7, 2014, p. 6

<sup>44</sup> Tarwaka, *Ergonomi Industri, Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*, (Solo: Harapan Press, 2011), p. 131

<sup>45</sup> Munandar, Op. cit, p. 383



### **2.1.4.3. Hubungan Beban Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Beban kerja adalah setiap tugas yang diperoleh setiap karyawan pada kurun waktu tertentu. Setiap karyawan memiliki beban kerja yang berbeda-beda dan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Beban kerja yang tinggi akan mengurangi tingkat kepuasan kerja karyawan, sedangkan karyawan akan merasa lebih puas apabila diberikan beban kerja yang lebih rendah. Penelitian yang dilakukan Altaf dan Muhamad Atif menemukan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang negative terhadap kepuasan kerja.<sup>46</sup> Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja maka akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin rendah.

Pada penelitian Mustapha, terbukti bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja sehari-hari.<sup>47</sup> Karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja apabila mengerjakan pekerjaan yang mudah dikerjakan dan sesuai dengan kemampuannya. Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terbukti bahwa beban kerja merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan mempunyai hubungan yang negatif.

## **2.2 Hasil Penelitian Relevan**

---

<sup>46</sup> Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya, *loc.cit*

<sup>47</sup> *Ibid*

**1. Agus Dwi Nugroho, Kunartinah. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekeretaryat Daerah Kabupaten Pekalongan). Jurnal Bisnis dan Ekonomi, September 2012.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja. Kuesioner skala Likert 1-7 digunakan sebagai instrumen untuk memperoleh data. Uji validasi instrumen menggunakan analisis faktor, uji reliabilitas menggunakan standar alpha 0,6. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Untuk menguji pengaruh variabel secara parsial digunakan uji signifikansi pengaruh parsial menggunakan  $\alpha$  5%. Untuk menguji efek mediasi digunakan analisis jalur (Uji Path). Obyek penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, dengan populasi sebanyak 255 orang dan yang dijadikan sampel atau responden sebanyak 108 orang. Berdasarkan pengujian regresi linear berganda persamaan I, variabel kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Pada pengujian determinasi diperoleh Adjusted R Square = 0,474 berarti sebesar 47,4% perubahan dari variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan pengembangan karier. Dari pengujian regresi linear berganda persamaan II, variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Diperoleh hasil sumbangan terbesar terhadap variabel kepuasan kerja adalah variabel kompensasi sebesar 0,524 dan uji determinasi dihasilkan *Adjusted R Square* = 0,727 berarti sebesar 72,7% perubahan dari variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, pengembangan karier

dan motivasi kerja. Dari hasil penelitian ini dapat diupayakan untuk meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan dengan cara menerapkan kompensasi dan pengembangan karier yang tepat serta meningkatkan motivasi kerja, sebagai salah satu upaya pemeliharaan sumber daya manusia dalam organisasi.

**2. Nurita Sari S. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri. Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vol.1, Nomor 2, September 2012.**

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mengetahui pengaruh pengembangan karier yang terdiri dari Promosi (X1), Pelatihan (X2), Kebijakan (X3) dan Kepedulian (X4) terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri; (2) mengetahui variabel yang lebih dominan pengaruhnya antara promosi, pelatihan, kebijakan dan kepedulian terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri yang berjumlah 30 orang, yakni diambil dengan teknik total sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Secara bersama-sama variabel pengembangan karier yang terdiri dari promosi (X1), pelatihan (X2), kebijakan (X3) dan kepedulian (X4) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri, dengan nilai  $F_{hitung} = 22,507 > F_{tabel} = 4,60$  dengan taraf signifikan  $\alpha = 0,05 > P = 0,000$ . Adapun koefisien determinan keseluruhan ( $R^2$ ) sebesar 0,783 berarti sumbangan variabel interaksi sosial dan perencanaan pengembangan karier terhadap variasi naik turunnya

variabel kepuasan kerja pegawai sebesar 78,3% sedangkan sisanya 21,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini; (2) Secara parsial variabel promosi (X1) dan pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y), sedangkan variabel kebijakan (X3) dan kepedulian (X4) pengaruhnya tidak signifikan; dan (3) Variabel promosi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y) dengan nilai beta 0,330 (33,0%).

**3. Farah Deeba Chugati, Uzma Perveen. A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public and Private Schools at Secondary Level in Lahore City Pakistan. Asian Journal of Social Sciences and Humanities. 2013**

Penelitian ini menyelidiki bagaimana organisasi pada bidang keadilan setempat mempengaruhi beban kerja dan kepuasan kerja karyawan di sekolah-sekolah umum dan swasta pada tingkat sekunder. Penelitian ini terdiri dari semua guru dari kota Lahore dari kedua sekolah yaitu negeri dan swasta. Sampel pada penelitian ini adalah 100 guru dari sekolah pemerintah dan swasta yang dipilih. 50 guru yang dipilih berasal dari 5 sekolah negeri dan 50 guru yang dipilih sisanya berasal dari 5 sekolah swasta. Penelitian ini berguna untuk pengelola: guru dan peneliti profesional. Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Kuesioner pada penelitian ini disiapkan untuk mengukur kepuasan kerja dan beban kerja guru pada tingkat sekunder. Kuesioner ini terdiri dari 2 bagian. Bagian pertama terdiri dari pertanyaan tentang beban kerja guru. Bagian kedua terdiri dari pertanyaan tentang kepuasan kerja guru pada kedua sekolah yaitu sekolah negeri dan swasta. Dari 25 pertanyaan, 10 pertanyaan tentang beban kerja dan 15

pertanyaan tentang kepuasan kerja guru. Semua pertanyaan dirancang pada lima skala likert yaitu sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Data dikumpulkan dari para guru yang terkait. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS dalam hal frekuensi, t-test dan anova. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan guru sekolah negeri lebih fleksibel dan puas dengan jam kerja dan kondisi kerja dibandingkan dengan guru sekolah swasta. Penelitian ini merekomendasikan langkah-langkah tertentu untuk kepuasan seluruh guru baik negeri maupun swasta. Guru harus didorong oleh kepala sekolah mereka untuk kinerja yang lebih baik. Para guru yang sukses menunjukkan hasil kinerja yang baik dalam mata pelajaran mereka harus diberikan insentif untuk kepuasan kerja mereka. Beban kerja juga harus masuk akal untuk setiap guru.

**4.Sobia Shujaat, Saira Sana, Dr. Faisal Aftab, Ishtiaq Ahmed. Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi. Journal of Management and Social Sciences. 2013**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara peluang pengembangan karier yang tersedia untuk karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini berfokus pada Bank Swasta di Karachi, Pakistan. Pada penelitian ini, survey dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang diberikan melalui email dan mendistribusikannya kepada lima ratus responden dari lima Bank swasta yang terletak di Karachi. Pengujian hipotesis telah dilakukan dengan Chi-Square test. Ukuran sampel pada penelitian ini adalah 395. Temuan pada penelitian ini menentukan bahwa terdapat hubungan yang

positif antara pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan di sektor perbankan. Dunia usaha yang telah menjadi kompetitif maka karyawan menjadi lebih sadar tentang pengembangan kariernya. Temuan pada penelitian ini bermanfaat bagi pengelolaan seckor perbankan untuk merancang program pengembangan karier yang baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mempromosikan lingkungan kerja yang baik di antara karyawan di Pakistan. Program mentoring dan konseling memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karyawan karena telah dianalisis dari uji chi-square bahwa ada hubungan antara program mentoring / konseling dan kepuasan kerja karyawan dengan nilai chi-square adalah 0,007 yang kurang dari 0,05, dan karenanya kita dapat menolak  $h_0$  yaitu pengembangan karier tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Telah dianalisis dari uji chi-square bahwa pemberdayaan memiliki dampak yang signifikan pada rasa keadilan dan untuk menghormati karyawan mereka, karena karyawan merasa mereka berharga bagi organisasi mereka. Dengan hasil ini maka dapat menolak  $h_0$  dengan nilai chi-square adalah 0,001 yang kurang dari 0,05. Telah dianalisis juga dari uji Chi-Square, organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawan mereka untuk melakukan tugas-tugas lain selain pekerjaan mereka sendiri dan tugas yang baru, kemudian karyawan mereka merasa puas dari program pengembangan karier mereka karena mereka mendapatkan kesempatan lain untuk mengembangkan keterampilan mereka dan masa depan karier mereka. Dengan hasil ini, maka menolak  $h_0$  dengan nilai Chi-Square adalah 0,005 yang kurang dari 0,05. Ada hubungan yang signifikan antara lingkungan organisasi yang terbuka dan saling berbagi ide-ide

karyawan. Jika organisasi menciptakan lingkungan yang terbuka maka akan ada sedikit jarak antara karyawan dan manajemen, dengan begitu mereka dapat dengan mudah saling berbagi ide-ide mereka dan belajar banyak dari satu sama lain dan jika manajemen menyambut baik ide-ide yang datang dari karyawan maka karyawan merasa puas dari pekerjaan mereka. Hal ini telah diuji melalui chi-square tes yang menunjukkan nilai 0,007 yang kurang dari 0,05 maka kita dapat menolak  $h_0$ .

**5. Noorani Mustapha. Examining Faculty Workload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education in Kelantan, Malaysia. Business and Management Horizons. 2013**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh fakultas beban kerja terhadap kepuasan kerja di kalangan akademisi di empat perguruan tinggi negeri di Kelantan, Malaysia. Sampel dipilih secara acak melalui prosedur yang sistematis dan data dikumpulkan dari 320 sampel menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh beban kerja fakultas terhadap kepuasan kerja di kalangan akademisi di empat perguruan tinggi negeri di Kelantan, Malaysia. Sampel dipilih secara acak melalui prosedur yang sistematis dan data dikumpulkan dari 320 sampel menggunakan kuesioner yang dikelola sendiri. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan menggunakan alat Korelasi Pearson Product Moment untuk menguji hubungan antara variabel. Dari analisis yang ada yaitu 149 dari 320 sampel merupakan perempuan atau 57,8% responden perempuan. Frekuensi tertinggi dari responden dari kelompok usia 31 sampai 40

tahun menyumbang 126 responden atau 48,8% dari 320 responden. Hal ini diikuti oleh usia 41 sampai 50 tahun yang menyumbang 84 atau 32,6% dan usia 51 dan di atas yang menyumbang 29 atau 11,2%. Frekuensi terendah dari responden dari usia 30 tahun dan di bawahnya yang menyumbang 19 atau 7,4%. Berdasarkan hasil tersebut, sebagian besar responden (78,7%) dalam penelitian ini adalah sudah menikah. Mayoritas responden (89,9%) berasal dari Malaysia, 6,6% dari Cina dan sisanya adalah dari India. Ada 26% responden yang memiliki gelar doktor diikuti oleh master sekitar 70% dan sisanya 4,7% yang pemegang gelar sarjana. Sebagian besar responden (41,9%) memiliki pengalaman mengajar antara 6 sampai 10 tahun dan sekitar 21,7% telah 11 sampai 15 tahun, 11,2% telah lebih dari 16 tahun dan hanya 8,6% responden memiliki pengalaman tiga tahun mengajar dan dibawahnya. Hasil dari analisis menunjukkan  $r = -0,536$ ,  $p = 0,000$  dan menurut Guildford Rule of Thumb, ketika  $r = -0,536$ ,  $p = 0,000$ , itu menunjukkan bahwa ada korelasi cukup kuat antara beban kerja sehari-hari pekerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan negatif antara beban kerja dosen setiap hari dan kepuasan kerja. Organisasi harus mempertimbangkan jumlah beban kerja karena beban harian yang wajar yang akan menentukan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan akan meningkatkan perilaku kewarganegaraan dan loyalitas organisasi. Temuan dari penelitian ini pasti akan memberikan kontribusi pada kumpulan pengetahuan tentang kepuasan kerja di kalangan dosen di perguruan tinggi negeri di Kelantan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerjanya maka semakin rendah kepuasan kerjanya. Ini



berarti bahwa akademisi akan lebih termotivasi jika mereka diberikan beban kerja yang wajar. Sebagian waktu mereka harus dialokasikan untuk domain lain dari kehidupan mereka. Organisasi harus menciptakan atau meningkatkan lingkungan kerja mereka yang sesuai dengan kebutuhan fisik dan psikologis pekerja mereka untuk mempertahankan otak terbaik mereka terutama dalam perguruan tinggi.

**6. Heln Susianti Tunggareni, Thinni Nurul Rochmah. Job Satisfaction Dan Performance Berdasarkan Beban Kerja Tenaga Keperawatan Di Rumah Sakit Bhayangkara Lumajang. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia Volume 1. Agustus 2013.**

Meningkatnya jumlah *Bed Occupancy Rate* (BOR) menunjukkan peningkatan jumlah pasien. Hal itu juga terkait dengan meningkatnya kebutuhan tenaga kerja keperawatan. Jika tidak ada penambahan tenaga kerja keperawatan sementara jumlah pasien selalu meningkat, itu berarti bahwa beban kerja perawat juga meningkat. Meningkatnya beban kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Ini adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis kepuasan kerja dan kinerja berdasarkan beban kerja tenaga kerja keperawatan. Penelitian ini menggunakan metode *cross sectional*. Ada 26 perawat sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan studi waktu dan gerak. Studi ini menunjukkan bahwa responden memiliki beban kerja yang ideal tujuan (92,3%) dan beban kerja obyektif tinggi (7,7%). Di sisi lain, ada lebih banyak responden memiliki beban kerja yang ideal subjektif (88,5%) dan beban kerja subjektif tinggi (11,5%). Sebagian besar responden merasa puas (42,31%) dan memiliki kinerja peran tambahan yang cukup (73,08%) .. Penelitian ini menyimpulkan bahwa

kedua beban kerja obyektif dan subyektif adalah moderat. Ini cenderung membuat perawat puas dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan kinerja yang baik.

**7. Sobia Ali, Yasir Aftab Farooqi. Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement ( A Case of Public Sector University of Gujranwala Division) International Journal of Multidisciplinary Science and Engineering Vol. 5 No.8, August 2014**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan. Literatur mendukung hubungan antara kelebihan beban kerja dan kepuasan kerja, hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan. Untuk mengukur ini, data yang dikumpulkan adalah dengan bantuan kuesioner. Kuesioner didistribusikan di antara ukuran sampel dari 207 karyawan Sektor Universitas Umum Divisi Gujranwala termasuk dosen pengajar dan staf pengajar non. Data dianalisis dengan menggunakan software SPSS. Penelitian ini mengungkapkan hubungan kelebihan beban kerja terhadap kepuasan kerja dari karyawan yang paling penting dari setiap organisasi. Penelitian ini memberikan panduan lebih lanjut untuk organisasi untuk membuat strategi untuk mengatasi ini berlaku. Jadi penelitian ini penting untuk mengatasi masalah kelebihan beban kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan dan keterlibatan karyawan.

**8. Laysa Aneu Afrilia Wahda, Widya Parimita. Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia Bekasi. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, Vol.6 No.1, 2015.**

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1. Untuk mengetahui gambaran umum pengembangan karier, motivasi dan kepuasan kerja pada PT Pos Indonesia Bekasi. 2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, 3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja, 4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier dan motivasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilakukan dengan metode sampel acak sederhana pada 154 karyawan di PT Pos Indonesia Bekasi sebagai responden, yang diolah menggunakan SPSS 21.0. Penelitian menggunakan metode deskriptif dan explanatory. Hasil dari persamaan regresi menunjukkan nilai signifikansi pada variabel pengembangan karier sebesar 0,002 dan lebih kecil dari 0,05. Sehingga kesimpulan yang diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nilai signifikansi pada variabel motivasi sebesar 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Sehingga kesimpulan yang diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Yang berarti motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,409 atau (40,9%). Hal ini menunjukkan bahwa 40,9% kepuasan kerja dijelaskan oleh faktor pengembangan karier dan motivasi sedangkan sisanya sebesar 59,1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

**9. Ichwan Prastowo, S. Pd, M. Par. Pengaruh Pengembangan Karier, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

**Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo Dengan Keyakinan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi. Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta.Vol 1.Nomor 3 Tahun 2015.**

Pengembangan karier, Lingkungan kerja dan komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung efektifitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Keyakinan diri pada setiap pegawai perlu ditingkatkan dalam menjaga kelangsungan dan menjamin adanya suasana ketenangan dalam bekerja sehingga dampak yang dapat menurunkan kinerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dapat diminimalisir. Metode penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan design penelitian survey menggunakan beberapa variabel sebagai pusat pengkajian data yang berkaitan dengan pengaruh pengembangan karier, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo dengan keyakinan diri sebagai variabel pemoderasi yang dilakukan dengan melalui penyebaran kuisioner yang diambil dan oleh penulis dijadikan sebagai bahan analisa dan pembahasan penelitian. Analisa data yang dilakukan meliputi pengujian kualitas data, pengujian asumsi klasik, analisa regresi linier berganda dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Pengembangan karier berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keyakinan diri pegawai Hotel Sahid Jaya Solo, sedangkan dua variabel lainnya yaitu lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keyakinan diri. Keyakinan diri (*Self efficacy*) tidak mampu memoderasi pengaruh

pengembangan karier, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karier, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan keyakinan diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Hotel Sahid Jaya Solo. Dengan demikian untuk memperoleh kepuasan kerja pegawai, pimpinan diharapkan dapat memberikan pengembangan karier yang pasti kepada pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan komitmen organisasi yang kuat sehingga pegawai dengan keyakinan diri yang kuat dalam melaksanakan pekerjaannya, akan memberikan hasil kerja yang optimal.

**10. Putu Melati Purbaningrat Yo, Ida Bagus Ketut Surya. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Mediasi. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4 No.5 2015.**

Kepuasan kerja adalah satu dari beberapa faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil maksimal. Kepuasan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, organisasi perlu untuk memperhatikan faktor tersebut untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian untuk mengetahui besar pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Lianinti Abadi di Denpasar. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 55 orang pegawai, dengan metode sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan survey dengan kuesioner sebagai alatnya dan wawancara. Path analisis digunakan untuk mendapatkan hasil sehingga ditemukan beban kerja berpengaruh positif terhadap stres kerja, bila beban kerja karyawan makin meningkat stres kerja karyawan akan meningkat.

Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, bila beban kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Stres kerja meningkat maka kepuasan kerja menurun, dan sebaliknya.

**Tabel 2.1 Matriks Review Penelitian Terdahulu**

No	Nama Pengarang	Judul	X1	X2	Y
1.	Agus Dwi Nugroho, Kunartinah(2012)	Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekeretariat Daerah Kabupaten Pekalongan).	√		√
2.	Nurita Sari S (2012)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri	√		√
3.	Farah Deeba Chugati, Uzma Perveen. (2013)	A Study of Teachers Workload and Job Satisfaction in Public and Private Schools at Secondary Level in Lahore City Pakistan		√	√
4.	Sobia Shujaat, Saira Sana, Dr. Faisal Aftab, Ishtiaq Ahmed(2013)	Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi	√		√
5	Noorani Mustapha(2013)	Examining Faculty Workload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education in Kelantan, Malaysia.		√	√
6.	Heln Susianti Tunggareni, Thinni Nurul Rochmah. (2013)	Job Satisfaction Dan Performance Berdasarkan Beban Kerja Tenaga Keperawatan Di Rumah Sakit Bhayangkara Lumajang.		√	√

7	Sobia Ali and Yasir Aftab Farooqi (2014)	Effect of Work Overload on Job Satisfaction, Effect of Job Satisfaction on Employee Performance and Employee Engagement (A Case of Public Sector University of Gujranwala Division)		√	√
8.	Laysa Aneu Afrilia Wahda, Widya Parimita(2015)	Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia Bekasi	√		√
9	Ichwan Prastowo, S. Pd, M. Par (2015)	Pengaruh Pengembangan Karier, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Hotel Sahid Jaya Solo Dengan Keyakinan Diri Sebagai Variabel Pemoderasi.	√		√
10.	Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya (2015)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Stress Kerja Sebagai Variable Mediasi		√	√

Keterangan:  $X_1$  :Pengembangan Karier,  $X_2$  :Beban Kerja, Y : Kepuasan Kerja.

Berdasarkan uraian diatas, dalam penelitian ini terdapat beberapa kesamaan variabel bebas dan variabel terikat dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga menggunakan dimensi dan indikator yang sebagian besar telah digunakan pada penelitian sebelumnya, namun dalam penelitian ini terdapat beberapa penyesuaian terhadap dimensi dan indikatornya yang digunakan peneliti pada setiap variabel nya.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan pencapaian organisasi. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan yang tinggi terhadap perusahaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dapat merugikan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Munandar yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan”<sup>48</sup>

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang pasti dimiliki oleh setiap orang yang bekerja. Dalam bekerja seseorang akan memiliki perasaan puas ataupun tidak puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak datang begitu saja, terdapat banyak hal yang memicu kepuasan atau ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya baik yang timbul dari dalam diri sendiri maupun dari luar diri.

Menurut peneliti, kepuasan kerja adalah sikap di mana karyawan memandang pekerjaan secara positif ataupun negatif yang mana dapat berpengaruh terhadap organisasi mereka. Kepuasan kerja dapat dikur berdasarkan dimensi dimensi yang didasarkan oleh para ahli.

Dimensi dimensi itu adalah pekerjaan itu sendiri dengan indikator yaitu menarik, sesuai dengan kemampuan dan memberi kesempatan untuk mengemban tanggung jawab, dimensi pendapatan dengan indikator yaitu sesuai dengan beban kerja dan cukup untuk kebutuhan hidup, dimensi kesempatan promosi dengan

---

<sup>48</sup>Munandar, Ashar Sunyoto, Op.cit P. 363



indikator yaitu peluang untuk menerima kenaikan jabatan, dimensi pengawasan dengan indikator yaitu memberikan bantuan dan memberikan dukungan, dan dimensi rekan kerja dengan indikator yaitu saling membantu dan saling mendukung.

Kepuasan kerja tidak terjadi dengan begitu saja, untuk membangun kepuasan kerja yang pasti dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengembangan karier dan beban kerja. Pengembangan karier adalah kegiatan dan proses yang berkelanjutan oleh perusahaan untuk pegawai dalam meningkatkan kemampuan untuk mengisi jabatan perusahaan pada masa mendatang. Setiap karyawan mempunyai keinginan untuk meningkatkan kemampuannya agar bisa mengisi jabatan yang lebih tinggi di dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Laysa Annue, mengemukakan bahwa “pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.”<sup>49</sup> Hal ini berarti untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus menyediakan pengembangan karir yang baik.

Dalam menentukan persepsi karyawan terhadap pengembangan karir yang berada di kantor PT Askrindo, peneliti mengambil beberapa dimensi yang dikemukakan oleh para ahli. Dimensi itu adalah penaksiran kebutuhan karir (kesesuaian minat dan keahlian dan kesempatan karier yang sama), kesempatan karier (penyebaran informasi mengenai kesempatan karier, kejelasan informasi

---

<sup>49</sup>Laysa Aneu Afrilla Wahda, Op.Cit. P.347

kesempatan karier, kejelasan rencana karier), penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier (kesesuaian kebutuhan karier dan kesempatan karier dalam perusahaan, kesesuaian penempatan karyawan dengan pekerjaannya, pelatihan (peran pelatihan dan pengembangan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan frekuensi pelatihan).

Pengembangan karir yang baik dapat membuat karyawan merasa puas akan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan mengelola pengembangan karier karyawan secara baik dan terstruktur. Apabila persepsi karyawan terhadap pengembangan kariernya berjalan dengan baik dalam suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerjanya dan meningkatkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu perusahaan akan melakukan yang terbaik agar karyawan dapat mengembangkan kariernya secara maksimum yang dapat memicu kepuasan kerja dan berdampak terhadap produktivitas karyawan.

Beban kerja yang baik adalah memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan kapabilitas dalam setiap unit kerja agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan tidak merasa tertekan. Beban kerja diartikan sebagai tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam suatu waktu tertentu.

Beban kerja merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian

Mustapha, terbukti bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja sehari-hari<sup>50</sup>

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Altaf dan Muhamad Atif menemukan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja.<sup>51</sup> Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja maka akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin rendah.

Dalam mengukur persepsi karyawan akan beban kerja yang diberikan, peneliti mengambil beberapa dimensi dari para ahli. Dimensi tersebut adalah *time load* dengan indikator yaitu jumlah waktu yang tersedia dalam pelaksanaan kerja, dan monitoring tugas atau kerja, dimensi *mental effort load* dengan indikatornya yaitu kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan yang diberikan dan emosi karyawan dalam menghadapi pekerjaan, *psychological stress load* dengan indikatornya yaitu tingkat resiko pekerjaan dan frustrasi pekerjaan, dan dimensi beban kualitatif dengan indikator yaitu merasa tidak mampu mengerjakan tugas dan tugas tidak membutuhkan keterampilan yang dimiliki.

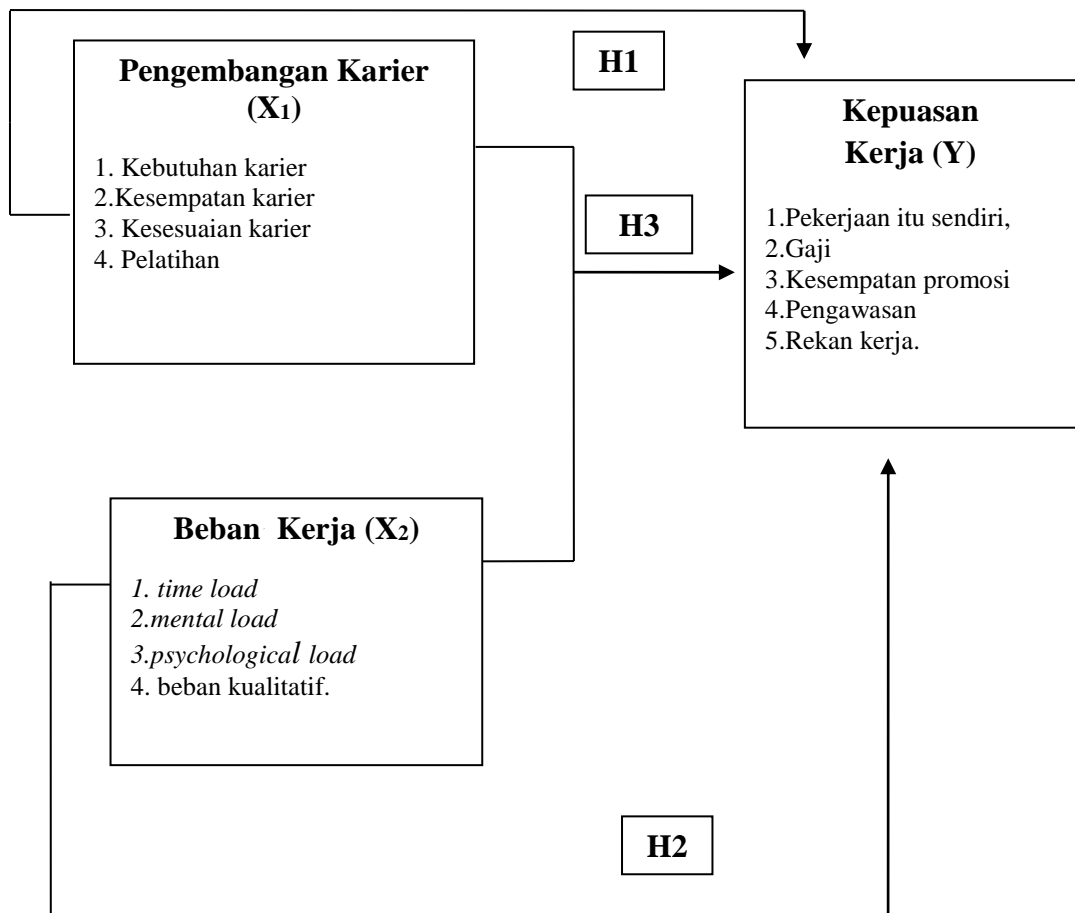
Perusahaan harus mampu membagi tugas pada setiap karyawannya dengan bijaksana dan adil sesuai dengan jumlah karyawan pada tiap unit kerja dan kemampuan karyawan tersebut. Beban kerja yang tinggi dan tidak mampu dilakukan dengan baik oleh karyawan, akan membuat kepuasan kerja karyawan menjadi rendah. Dengan rendahnya kepuasan kerja dapat merugikan perusahaan seperti penurunan produktivitas dan peningkatan mangkir kerja.

---

<sup>50</sup>Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya, Op.cit P.1149

<sup>51</sup> Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya, *Ibid*

Berdasarkan penjelasan yang terdapat di atas, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh antara pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja karyawan. Kerangka berpikir tersebut dapat digambarkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

**Hipotesis 1**

H<sub>0</sub> : Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo.

H<sub>a</sub> : Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo.

**Hipotesis 2**

H<sub>0</sub> : Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo.

H<sub>a</sub> : Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo.

**Hipotesis 3**

H<sub>0</sub> : Pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo.

H<sub>a</sub> : Pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Askrindo.

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian**

##### **3.1.1 Profil Perusahaan**

PT. (Persero) Asuransi Kredit Indonesia atau PT. Askrido (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam asuransi/penjaminan, tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekonomi Bangsa dan Negara Republik Indonesia. Sejak pemerintah menyusun dan menetapkan REPELITA I tahun 1969, yang salah satu sasaran pokok rencana tersebut adalah pemerataan hasil-hasil pembangunan dalam bidang kesempatan berusaha, pendapatan masyarakat dan sekaligus merangsang pertumbuhan lapangan kerja. Dalam rangka mencapai sasaran ini pemerintah mengambil langkah konkrit antara lain dengan mengembangkan usaha kecil dan menengah dengan cara mengatasi salah satu aspek usaha yang penting yaitu aspek pembiayaan.

Berdiri tanggal 6 April 1971 berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 1/1971 tanggal 11 Januari 1971, untuk mengemban misi dalam pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) guna menunjang pertumbuhan perekonomian Indonesia. Peran PT. Askrido (Persero) dalam pemberdayaan UMKM adalah sebagai lembaga penjamin atas kredit yang disalurkan oleh perbankan kepada UMKM.

Sesuai dengan Visi dan Misinya, PT. Askrindo (Persero) senantiasa menjalankan peran dan fungsinya sebagai *Collateral Subtitution Institution*, yaitu lembaga penjamin yang menjembatani kesenjangan antara UMKM yang layak namun tidak memiliki agunan cukup untuk memperoleh kredit dengan lembaga keuangan, baik perbankan maupun lembaga non bank (*feasible* tetapi tidak *bankable*).

Sejalan dengan berubahnya waktu, saat ini PT. Askrindo (Persero) memiliki lima lini usaha yaitu Asuransi Kredit Bank, Asuransi Kredit Perdagangan, Surety Bond, Customs Bond dan Asuransi Umum. PT. Askrindo sejak tahun 2007 melaksanakan program pemerintah dalam rangka Inpres 6/2007 atau yang lebih dikenal sebagai penjaminan Kredit Usaha Rakyat (KUR). Dalam pelaksanaannya bersama dengan Askrindo memberikan penjaminan atas kredit yang disalurkan oleh tiga Bank pelaksana yaitu : Bank BRI, Bank BNI dan Bank Mandiri

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan tulang punggung kekuatan ekonomi yang mampu memberikan kontribusi yang sangat signifikan. Menguatnya permodalan UMKM akan memberikan *multiplier effects* berupa tumbuhnya kegiatan usaha yang diikuti dengan terbukanya lapangan kerja serta meningkatkan nilai usaha. Terciptanya UMKM yang tangguh pada tahap berikutnya mampu memberikan kontribusi dalam menekan angka pengangguran dari kemiskinan di Indonesia.

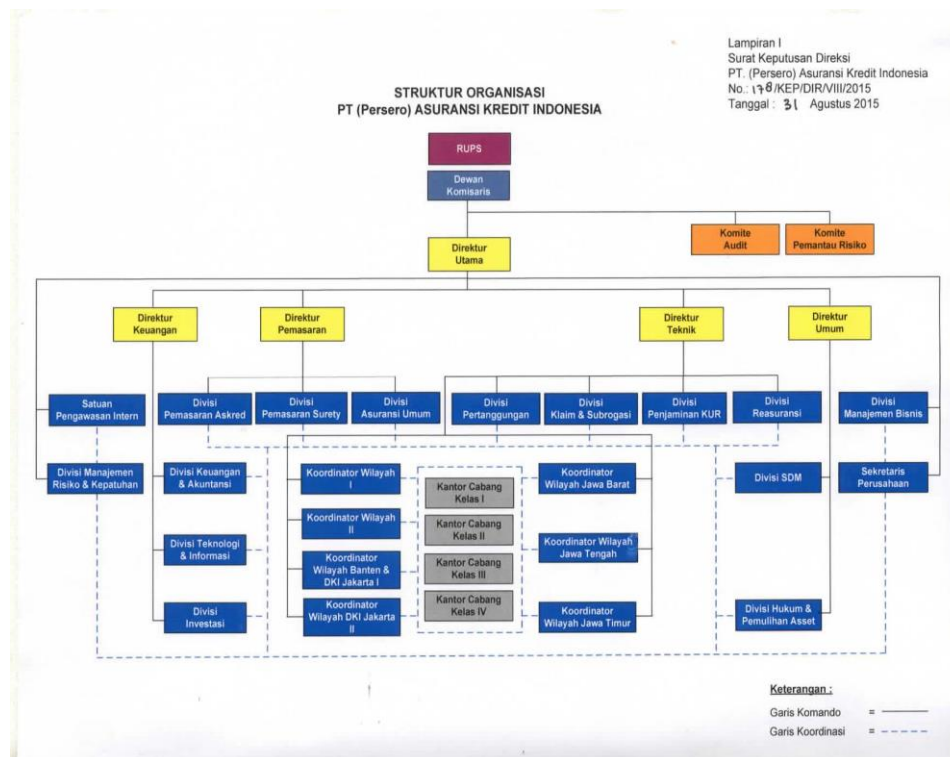
Dari bidang kepegawaian, PT Askrindo memiliki 107 karyawan yang berkantor di kantor pusat. Berikut adalah penempatan jabatan yang ada di kantor Askrindo

Tabel 3.1 Data Jabatan di Perusahaan Askrindo

Jabatan	Jumlah Karyawan
Wakil Direktur	4
Kepala Divisi	12
Manager	23
Supervisor	32
Officer	36

Sumber: Divisi SDM PT. Askrindo

### 3.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan





### 3.1.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Kantor Pusat PT. Askrindo yang beralamat di Jl. Angkasa Blok B.9 Kav.8 Jakarta 10610. Peneliti telah terlebih dahulu melakukan *surveypada* tanggal 7 Maret 2016 apakah peneliti boleh melakukan penelitian di kantor tersebut, dan peneliti diizinkan untuk melakukan penelitian pada PT. Askrindo. Peneliti melakukan wawancara dan menyebar kuesioner pra riset pada tanggal 11 April 2016. Selanjutnya peneliti akan menyebarkan kuesioner riset pada bulan Juli 2016.

### 3.2 Metode Penelitian

Penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif dan *explanatory*. Penelitian deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Sugiyono menyatakan bahwa metode deskriptif adalah “suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”<sup>52</sup>. Hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipe atau jenis mengenai fenomena yang sedang dibahas.

Menurut Asep Hermawan “Penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”<sup>53</sup>. Penelitian *explanatory* bertujuan untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen yaitu pengembangan karier dan beban kerja terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja.

---

<sup>52</sup> Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2013), p. 21

<sup>53</sup> Hermawan, Asep, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif* (Jakarta: Grasindo, 2009), P.20

## **3.2Operasionalisasi variabel penelitian**

### **3.2.1 Variabel Penelitian**

#### 1. Definisi Konseptual

##### a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan sangatlah berbeda beda. Dengan jenis pekerjaan yang sama, mungkin satu individu merasa senang sehingga menimbulkan kepuasan, tetapi belum tentu bagi individu lainnya.

##### b. PengembanganKarier

Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang pekerja.

##### c. Beban Kerja

Beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu.

#### 2. Definisi Operasional

##### A. Kepuasan kerja

Peneliti menggunakan dimensi untuk mengukur kepuasan kerja yang terjadi di PT Askrindo bersumber dari definisi-definisi dari para ahli. Dimensi kepuasan yang digunakan dalam penelitian iniyaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
2. Kepuasan terhadap gaji
3. Kepuasan terhadap promosi

4. Kepuasan terhadap pengawasan

5. Kepuasan terhadap rekan kerja.

Indikator pekerjaan itu sendiri (menarik, sesuai dengan kemampuan dan memberi kesempatan untuk mengemban tanggung jawab), pendapatan (sesuai dengan beban kerja dan cukup untuk kebutuhan hidup), kesempatan promosi (peluang untuk menerima kenaikan jabatan), pengawasan (memberikan bantuan dan memberikan dukungan), dan rekan kerja (saling membantu dan saling mendukung).

#### B. Pengembangan Karier

Peneliti menggunakan dimensi untuk mengukur pengembangan karier yang terjadi di PT Askrido mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh para ahli. Pada penelitian kali ini dimensi yang digunakan yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karier
2. Kesempatan karier
3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier/ kesesuaian karier.
4. Pelatihan

Indikator-indikator dari menaksir kebutuhan karier (kesesuaian minat dan keahlian, kesempatan karier yang sama, peran pelatihan dan pendidikan), kesempatan karier (penyebaran informasi mengenai kesempatan karier, kejelasan informasi kesempatan karier, kejelasan rencana karier), penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier (kesesuaian kebutuhan karier dan kesempatan karier dalam perusahaan, kesesuaian penempatan karyawan dengan pekerjaannya, pelatihan

(peran pelatihan dan pengembangan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan frekuensi pelatihan).

### C. Beban Kerja

Dimensi beban kerja yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari definisi-definisi dari para ahli. Dimensi pada penelitian ini sebagai berikut:

1. *time load*
2. *mental effort load*
3. *psychological stress load*
4. Beban kualitatif

Dengan indikator *time load* (jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring tugas atau kerja) *mental effort load* (usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan), *psychological stress load* (tingkat resiko pekerjaan dan frustrasi pekerjaan), beban kualitatif (merasa tidak mampu, tugas tidak membutuhkan keterampilan yang dimiliki)

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi variabel Kepuasan Kerja Karyawan**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Data</b>	<b>Skala Pengukuran</b>	<b>No item</b>
<b>Kepuasan kerja (Y)</b> kepuasan kerja adalah sikap di mana karyawan memandang pekerjaan secara positif ataupun negatif yang mana dapat berpengaruh terhadap organisasi mereka.  (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge:2008) (James L. Gibson dan Luhtans, 2012: 147)	1.Pekerjaan itu sendiri	Menarik	Interval	Likert	1
		Sesuai dengan kemampuan	Interval	Likert	2
		Memberi kesempatan untuk mengemban tanggung jawab	Interval	Likert	3
	2.Gaji	Sesuai dengan beban kerja	Interval	Likert	4
		Cukup untuk kebutuhan hidup			5
	3.Kesempatan promosi	Peluang untuk menerima kenaikan jabatan	Interval	Likert	6
	4.Pengawasan	Memberikan bantuan	Interval	Likert	7
		Memberikan dukungan	Interval		8
	5,Rekan kerja	Saling membantu	Interval	Likert	9
Saling mendukung		Interval	Likert	10	

Tabel 3.3

## Operasionalisasi Variabel Pengembangan Karier

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala data	Skala pengukuran	No item
<b>Pengembangan Karier</b> (X <sub>1</sub> ) kegiatan dan proses yang berkelanjutan oleh perusahaan untuk pegawai dalam meningkatkan kemampuan untuk mengisi jabatan perusahaan pada masa mendatang  (Edwin B. Flippo dalam Bambang Wahyudi, 2002: 163) (Handoko, 2012: 131)	1. Menaksir kebutuhan karier	Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan	Interval	Likert	11
		Kesempatan karier yang sama bagi seluruh karyawan	Interval	Likert	12
	2. Kesempatan karier	Penyebaran informasi mengenai kesempatan karier	Interval	Likert	13
		Kejelasan rencana karier yang diberikan perusahaan	Interval	Likert	14
		Kejelasan informasi mengenai kesempatan karier yang diberikan perusahaan	Interval	Likert	15
	3. Kesesuaian Karier	Kesesuaian kebutuhan karier dan kesempatan karier dalam perusahaan	Interval	Likert	16
		Kesesuaian penempatan karyawan dengan pekerjaannya.	Interval	Likert	17
	4. Pelatihan	Peran pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kemampuan karyawan	Interval	Likert	18
		Frekuensi pelatihan	Interval	Likert	19

**Tabel 3.4**  
**Operasionalisasi Variabel Beban Kerja**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala data</b>	<b>Skala pengukuran</b>	<b>No item</b>
<b>Beban Kerja</b> ( $X_i$ )  Tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam suatu waktu tertentu  (Tarwaka: 2011,131) (Munandar: 2008, 383)	1. <i>Time load</i>	Jumlah waktu yang tersedia dalam pelaksanaan kerja	Interval	Likert	20
		Monitoring pekerjaan	Interval	Likert	21
	2. <i>mental effort load</i>	Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan	Interval	Likert	22
		Kompleksitas pekerjaan	Interval	Likert	23
		Emosi karyawan dalam menghadapi pekerjaan	Interval	Likert	24
	3. <i>psychological stress load</i>	Resiko pekerjaan yang diberikan	Interval	Likert	25
		Frustrasi terhadap pekerjaan yang diberikan	Interval	Likert	26
	4. Beban kualitatif	Tidak mampu mengerjakan tugas	Interval	Likert	27
		Pekerjaan tidak membutuhkan keterampilan yang dimiliki karyawan	Interval	Likert	28

### 3.2.2 Skala pengukuran

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan data interval dengan skala likert 1 sampai 4. Dalam skala ini, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberi tanggapan sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 4 (empat) menunjukkan sangat setuju<sup>54</sup>.

Atas pertimbangan bias sosial, jumlah titik respon genap lebih disarankan daripada jumlah titik respon ganjil karena dapat mengurangi bias sosial<sup>55</sup>. Bias sosial yang dimaksud adalah keinginan untuk menyenangkan interviewer agar dianggap penolong oleh interviewer karena mau menjadi responden. Responden akan cenderung menjawab dengan memilih netral (titik di tengah)

Skala likert adalah skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berdasarkan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang diukur. Ketika menggunakan skala likert, skor dari jawaban yang ditunjukkan responden dijumlahkan dan jumlah ini merupakan total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden.

#### Gambar 3.2

##### Bentuk Skala Likert Interval 1-4

Bentuk skala Likert interval 1-4 yang digunakan adalah sebagai berikut:



<sup>54</sup>Sukardi, "Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya" (Jakarta: Bumi Aksara, 2011). P.145

<sup>55</sup>Weksi Budiaji, *Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert*, Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan, Vol2 No.2,h.131



**Tabel 3.5**  
**Bobot Skala Likert**

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4

### 3.3. Metode Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>56</sup> Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada PT Askrindo, total jumlah karyawan yang menjadi populasi ini adalah 107 orang.

Sampel adalah bagian dari keseluruhan populasi yang akan diteliti yang memiliki karakteristik relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi<sup>57</sup>. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 84 orang.

Dalam rangka menentukan besarnya sampel, maka peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

---

<sup>56</sup>Sugiyono. “*Statistika untuk Penelitian*” (Bandung: Alfabeta, 2013), h.61.

<sup>57</sup>*Ibid*, p.118

$$n = \frac{107}{1 + 107(0.05)^2}$$

$$= 84,41 \text{ (84)}$$

Keterangan:

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah Sampel

e = Standard error (dalam penelitian ini ditetapkan 5%)

Peneliti menggunakan teknik *probability sampling*. Menurut pendapat Sugiyono *probability sampling* adalah metode dengan suatu sampel yang ditarik sedemikian rupa, dimana suatu elemen (unsur) individu dari populasi tidak didasarkan dari pertimbangan pribadi tetapi tergantung pada aplikasi kemungkinan (probabilitas)<sup>58</sup>.

Sehingga teknik ini memberikan peluang yang sama pada setiap individu dari populasi untuk dipilih menjadi bagian dari anggota sampel. Sedangkan teknik *probability sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling* (pengambilan sampel acak sederhana).

---

<sup>58</sup>Sugiyono, Op.cit, h.6

### 3.4. Prosedur Pengumpulan data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder.

#### 3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan untuk penelitian dari suatu peristiwa dan kejadian yang bersifat aktual menurut Sekaran dan Bougie.<sup>59</sup> Hal ini merujuk pada informasi-informasi yang dibutuhkan peneliti terhadap variabel untuk tujuan penelitian. yang situs merujuk pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti terhadap variabel yang diinginkan untuk tujuan penelitian. Data primer dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut:

##### 1) Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh data secara langsung dan mendalam. Wawancara dapat berupa wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Jika menggunakan wawancara terstruktur, peneliti terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan yang akan ditanyakan kepada responden, sedangkan dalam wawancara tidak terstruktur, peneliti secara spontanitas menanyakan pertanyaan kepada responden.

---

<sup>59</sup> Uma Sekaran dan Roger Bougie, *“Research Methods for Business: A Skill Building Approach”* (United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2009), h.37.

## 2) Kuesioner

Kuesioner adalah teknik untuk mengumpulkan data dengan cara memberi pertanyaan maupun pernyataan tertulis kepada responden yang kita inginkan untuk digali informasinya secara mendalam.

### 3.4.2 Data Sekunder

Selain menggunakan data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini didapatkan melalui beberapa sumber, salah satunya adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan yang menjadi tempat penelitian peneliti, seperti data tingkat absensi karyawan dan sejarah perusahaan. Selain itu, peneliti juga menggunakan beberapa skripsi, tesis, survey sejenis dan jurnal penelitian terdahulu yang peneliti dapat melalui media internet untuk memperoleh data sekunder yang dibutuhkan.

## 3.5. Metode Analisis

Metode analisis data digunakan untuk mengambil kesimpulan dari keseluruhan data yang telah terkumpul. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS untuk mengolah dan menganalisis hasil dari data yang telah dikumpulkan sebelumnya.

### 3.5.1 Uji Instrumen

#### 3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi dari suatu instrumen dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian.<sup>60</sup> “Suatu instrumen dianggap valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan cara mengkorelasi setiap skor indikator dengan total skor indikator variabel, kemudian hasil korelasi dibandingkan dengan nilai kritis pada taraf signifikan 0,05.<sup>61</sup> Teknik korelasi *product moment* menyatakan bila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (*valid*). Sedangkan bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak (*invalid*).

#### 3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen, dalam hal ini kuisioner, dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *cronbach's alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima.<sup>62</sup> Reliabilitas kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima, dan lebih dari 0.8 adalah baik. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

---

<sup>60</sup>Sugiyono, Op.cit h.350.

<sup>61</sup>Sugiyono, “Metode Penelitian” (Bandung : Alfabetha, 2010), h.57

<sup>62</sup>Husein Umar, “Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua”. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), p.56.

1. Jika nilai nilai *cronbach's alpha* > 0.6, maka instrumen penelitian reliabel.
2. Jika nilai *cronbach's alpha* < 0.6, maka instrumen penelitian tidak reliabel.

### 3.5.2 Analisis Deskriptif

Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data. Data merupakan hasil penelitian yang didapat melalui kuesioner yang disebarkan kepada sampel yaitu 84 orang karyawan PTAskrindo. Adapun penentuan analisis deskriptif sebagai berikut.

Interval = Range (R) / Kategori (K)

Dimana:

Skor tertinggi = Jumlah pertanyaan x skor tertinggi

$$= 28 \times 4 = 112$$

$$(112/112 \times 100\%) = 100\%$$

Skor terendah = Jumlah pernyataan x skor terendah

$$28 \times 1 = 28$$

$$(28/112 \times 100\%) = 25\%$$

Range = Skor tertinggi – skor terendah

$$100\% - 25\% = 75\%$$

Kategori = 2

Interval = R/k = 75/2 = 37,5 %

Maka skor standar = 100% - 37,5% = 62,5%

Variabel Skor	Pengembangan Karier	Beban Kerja	Kepuasan Kerja
>62,5%	Efektif	Tinggi	Tinggi
< 62,5%	KurangEfektif	Rendah	Rendah

### 3.5.3 Uji Asumsi Klasik

#### 3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah data dari setiap variabel yang akan dianalisis berdasarkan distribusi normal. Uji normalitas berfungsi untuk mengetahui apakah data yang diambil adalah data yang terdistribusi normal, maksud dari terdistribusi normal adalah bahwa data akan mengikuti bentuk distribusi normal dimana datanya memusat pada nilai rata-rata median.<sup>63</sup> Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi  $>0,05$ .

#### 3.5.3.2 Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian dapat dilakukan dengan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)*, dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0.05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan

---

<sup>63</sup>Sugiyono, Op.cit, p.79.

mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0.05.<sup>64</sup>

### 3.5.3.3 Uji Multikolinearitas

Menurut Umar, uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (*independen*). Mengukur multikoliniearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika besar VIF < 5 atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas.<sup>65</sup>

### 3.5.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Umar, uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain.<sup>66</sup> Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varian yang berbeda disebut heteroskedastisitas, prasyarat yang harus terpenuhi dalam model bergresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Jika signifikansi kurang dari 0.05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen.

---

<sup>64</sup>Duwi Priyatno, "*Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*" (Yogyakarta: Gaya Media, 2010) p. 73.

<sup>65</sup>Husein Umar, *op,cit*, p.80.

<sup>66</sup>*Ibid*, p.82



### 3.5.4 Analisis Regresi

#### 3.5.4.1 Uji t

Menurut Priyatno, uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.<sup>67</sup> Pada penelitian ini, uji t dilakukan untuk menguji pengaruh Pengembangan Karier( $X_1$ ) dan Beban Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Nilai  $t_{hitung}$  dicari dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

$b_i$  : Koefisien regresi variabel

$S_{b_i}$  : Standar eror variabel

Hipotesis 1:

$H_0$  : Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_a$  : Pengembangan karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis 2:

$H_0$  : Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_a$  : Beban Kerjaberpengaruh terhadap kepuasan kerja.

---

<sup>67</sup>Duwi, Priyatno, *op.cit,h.* 68

### Kriteria

1.  $H_0$  diterima jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$  atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.
2.  $H_0$  ditolak jika  $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , serta nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

### **3.5.4.2 Uji F**

Menurut Priyatno, uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.<sup>68</sup> Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh Pengembangan Karier ( $X_1$ ), dan Beban Kerja ( $X_2$ ) secara bersamaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y$ ).

Nilai  $F_{\text{hitung}}$  dicari dengan rumus:

$$F_{\text{hitung}} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

$R^2$  : Koefisien determinasi

$n$  : Jumlah data atau kasus

$k$  : Jumlah variabel

---

<sup>68</sup>Duwi Priyatno, *op.cit*,h.67

Hipotesis 3:

H<sub>o</sub> : Pengembangan Karier dan Beban Kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

H<sub>a</sub> : Pengembangan Karier dan Beban Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kriteria

1. H<sub>o</sub> diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05.

2. H<sub>o</sub> ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05.

**3.5.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Menurut Priyatno, analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat.<sup>69</sup> Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

Nilai koefisien determinasi dicari dengan rumus:

$$R^2 = \frac{(ry_{x_1})^2 + (ry_{x_2})^2 - 2(ry_{x_1})(ry_{x_2})(rx_{1x_2})}{1 - (rx_{1x_2})^2}$$

Keterangan:

R<sup>2</sup> = Koefisien determinasi

ry<sub>x<sub>1</sub></sub> = Korelasi sederhana antara X<sub>1</sub> dengan Y

ry<sub>x<sub>2</sub></sub> = Korelasi sederhana antara X<sub>2</sub> dengan Y

rx<sub>1x<sub>2</sub></sub> = Korelasi sederhana antara X<sub>1</sub> dengan X<sub>2</sub>.

---

<sup>69</sup>Duwi Priyatno, *op.cit*, h.66

### Kriteria

1. Nilai  $R^2$  yang mendekati nol, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.
2. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan dapat menjelaskan variabel terikat dan semakin baik hasil untuk model regresi tersebut.

### **3.5.5. Analisis Regresi Linear Berganda**

Menurut Priyatno, analisis regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini untuk memprediksikan nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan dan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif.<sup>70</sup> Model matematis persamaan regresi linear berganda dari penelitian ini adalah:

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

$Y'$  : Variabel terikat

$a$  : Konstanta

$b_1, b_2$ : Koefisien regresi

$X_1$  : Variabel bebas

$X_2$  : Variabel bebas.

---

<sup>70</sup>Duwi Priyatno, *op.cit*, h. 61

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Unit Analisis/Observasi

Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan di kantor pusat PT Askrindo yang berjumlah 84 orang. Dalam pembahasan ini akan dideskripsikan mengenai pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja. Dalam rangka mendapatkan gambaran mengenai responden yang menjadi obyek dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa bekerja, dan pendidikan. Data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk tabel. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai profil responden berdasarkan masing-masing karakteristik:

##### 4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1

##### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Persentase
Laki-Laki	48	57.14%
Perempuan	36	42.85%
<b>Jumlah</b>	84	100.0%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki yaitu 48 orang (57.14%) sebagai proporsi yang lebih besar dibanding karyawan perempuan 36 orang (42.85%) yang bekerja di PT Askrindo.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**

##### **Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Responden</b>	<b>Persentase</b>
< 25 tahun	8	9.52%
25 – 30 tahun	15	17.85%
31- 35 tahun	11	13.09%
>35 tahun	50	59.52%
<b>Jumlah</b>	84	100.0%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil penelitian terhadap usia responden menunjukkan bahwa persentase tertinggi adalah karyawan yang berusia diatas 35 tahun (59.52%). Bekerja di BUMN seperti PT Askrindo dibutuhkan kriteria karyawan yang memiliki pengalaman kerja, berpikir strategis dan matang. Hal tersebut cocok dengan karyawan terbanyak dengan rentang usi di atas 35 tahun.

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3

##### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Responden	Persentase
SMA/Sederajat	3	3.57%
D3	9	10.73%
S1	60	71.42%
S2	12	14.28%
<b>Jumlah</b>	<b>84</b>	<b>100.0%</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan S1 berjumlah paling banyak yaitu 60 orang (71.42%). Responden yang memiliki pendidikan S2 mendapat urutan kedua terbesar yaitu 12 orang (14.28%). Bekerja di BUMN seperti PT Askrindo dibutuhkan kriteria karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi, mengerti hal hal yang bersifat manajerial dan berpikiran matang. Hal tersebut cocok dengan kriteria sebagian besar responden yang telah menempuh pendidikan Sarjana Strata 1.

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4

##### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Responden	Persentase
< 1 tahun	4	4.76%
1 - 5 tahun	37	44.04%
>5 tahun	43	51.20%
<b>Jumlah</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan karakteristik masa kerja yang ditunjukkan pada tabel 4.4 responden yang terbesar yaitu responden yang sudah mempunyai masa kerja selama > 5 tahun berjumlah 43 orang (51.20%). Dengan karakteristik responden yang cukup lama bekerja di Askrido, menunjukkan bahwa mereka telah mengerti seluk beluk organisasi yang ada di PT Askrido baik itu dari sisi pekerjaan maupun pengembangan karier.

## **4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Peneliti menggunakan aplikasi SPSS 22 untuk menguji model dan hubungan-hubungan yang dikembangkan pada bab sebelumnya yang telah dijelaskan.

### **4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen**

#### **4.2.1.1 Uji Validitas**

Sebelum menyebar kuesioner yang sesungguhnya kepada karyawan, peneliti melakukan uji validitas kuesioner terlebih dahulu untuk mengetahui apakah ada pernyataan yang harus dihilangkan karena dianggap tidak relevan atau tepat. Uji validitas kuesioner disebar pada karyawan kantor cabang namun memiliki kemiripan seperti karakteristik responden dan pekerjaan yang dilakukan. Jumlah kuesioner untuk uji validitas adalah 30, sesuai dengan persyaratan minimum penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan perhitungan uji validitas menggunakan *correlation pearson product moment* dibantu dengan *software* SPSS 22.

Kriterianya adalah sebagai berikut:



- Jika nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka instrumen valid
- Jika nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid

Nilai  $r_{tabel}$  yang ada dengan  $n=30$  dan  $\alpha=0.05$  adalah sebesar 0,361. Sehingga nilai  $r_{hitung}$  yang didapat jika lebih dari 0,361 maka dianggap valid atau alat pengukur yang digunakan tepat. Berikut ini adalah hasil uji validitas variabel pengembangan karier, beban kerja, dan kepuasan kerja yang dapat dilihat pada tabel 4.5, 4.6, dan 4.7.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

No. Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0.732	0.361	Valid
2	0.727	0.361	Valid
3	0.735	0.361	Valid
4	0.666	0.361	Valid
5	0.761	0.361	Valid
6	0.518	0.361	Valid
7	0.605	0.361	Valid
8	0.546	0.361	Valid
9	0.549	0.361	Valid
10	0.586	0.361	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat dilihat bahwa semua item pernyataan memiliki nilai r lebih besar dari 0.361. Maka dari itu, dapat

disimpulkan semua item pernyataan variabel kepuasan kerja valid, dan dapat digunakan untuk penelitian.

**Tabel 4.6**

**Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karier**

No. Butir	r hitung	r table	Keterangan
11	0.754	0.361	Valid
12	0.718	0.361	Valid
13	0.764	0.361	Valid
14	0.828	0.361	Valid
15	0.765	0.361	Valid
16	0.805	0.361	Valid
17	0.861	0.361	Valid
18	0.822	0.361	Valid
19	0.885	0.361	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat dilihat bahwa semua item pernyataan memiliki nilai r lebih besar dari 0.361. Maka dari itu, dapat disimpulkan semua item pernyataan variabel pengembangan karier valid, dan dapat digunakan untuk penelitian.

**Tabel 4.7****Hasil Uji Validitas Variabel Beban Kerja**

No. butir	r hitung	r tabel	Keterangan
20	0.692	0.361	Valid
21	0.821	0.361	Valid
22	0.830	0.361	Valid
23	0.915	0.361	Valid
24	0.748	0.361	Valid
25	0.890	0.361	Valid
26	0.857	0.361	Valid
27	0.732	0.361	Valid
28	0.596	0.361	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat dilihat bahwa semua item pernyataan memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0.361). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan variabel beban kerja valid, dan dapat digunakan untuk penelitian.

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Perhitungan uji reliabilitas menggunakan uji *Cronbach's Alpha* dibantu dengan software SPSS 22 dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka instrumen reliabel.
- Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,6 maka instrumen tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Uji Reabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	0.836	Reliabel
Pengembangan Karier (X1)	0.925	Reliabel
Beban Kerja (X2)	0.918	Reliabel

Sumber: Data diolah oleh Peneliti, 2016

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, terlihat nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6; untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0.836, pengembangan karier sebesar 0.925, dan beban kerja sebesar 0.918. Jadi, instrumen dari ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian.

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif untuk setiap variabel di dalam penelitian yaitu variabel pengembangan karier, beban kerja dan kepuasan kerja dapat dilihat pada analisis deskriptif. Deskripsi data adalah hasil pengolahan data mentah variabel penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisisioner yang disebarakan kepada 84 karyawan yang bekerja di kantor pusat PT Askindo yang merupakan jumlah sampel dalam penelitian ini.

Jumlah pernyataan untuk variabel kepuasan kerja sebanyak 10 butir pernyataan dari nomor 1-10, variabel pengembangan karier sebanyak 9 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 11-19, dan variabel kepuasan

kerja sebanyak 9 butir pernyataan dari nomor 20-28. Dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk setuju, dan 4 untuk sangat setuju.

#### **4.2.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 1-10. Pada variabel ini terdapat 5 dimensi, dimensi pertama yaitu pekerjaan itu sendiri yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 1-3 Dimensi yang kedua yaitu pendapatan, diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 4- 5. Dimensi ketigayaitu promosi yang diukur melalui butir pertanyaan nomor6. Dimensi keempat yaitu pengawasan, yang diukur melalui butir pertanyaan nomor 7-8. Dimensi terakhir yaitu rekan kerja yang diukur melalui butir pertanyaan nomor 9-10.

Analisis deskriptif untuk variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	STS		TS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Pekerjaan Itu Sendiri</b>									
1	Pekerjaan yang diberikan menarik minat saya	11	13.1%	36	42.9%	24	28.6%	13	15.5%
2	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya	2	2.4%	41	48.8%	28	33.3%	13	15.5%
3	Saya diberikan tanggung jawab kerja yang sesuai	20	23.8%	28	38.1%	28	33.3%	20	23.8%
	Rata – rata dimensi pekerjaan itu sendiri		6.7%		52.4%		26.2%		14.3%
<b>Gaji</b>									
4	Gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja	6	7.1%	44	52.4%	22	26.2%	12	14.3%
5	Gaji yang diberikan cukup untuk kebutuhan hidup	6	7.1%	46	54.8%	25	29.8%	7	8.3%
	Rata-rata dimensi gaji		7.1%		53.6%		28%		11.3%
<b>Promosi</b>									
6	Saya diberikan peluang untuk menerima kenaikan jabatan	5	6%	45	53.6%	17	20.2%	17	20.2%
	Rata-rata dimensi kesempatan promosi		6%		53.6%		20.2%		20.2%
<b>Pengawasan</b>									
7	Atasan memberikan bantuan dalam bekerja	10	11.9%	36	42.9%	16	19%	22	26.2%
8	Atasan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan	4	4.8%	39	46.4%	24	28.6%	17	20.2%
	Rata-rata dimensi pengawasan		8.3%		44.6%		23.8%		23.2%
<b>Rekan Kerja</b>									
9	Rekan kerja saling membantu dalam bekerja	3	3.6%	38	45.2%	16	19%	27	32.1%
10	Rekan kerja mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan	6	7.1%	36	42.9%	14	16.7%	28	33.3%
	Rata rata dimensi rekan kerja		5.4%		44%		17.9%		32.7%
	Rata rata kepuasan kerja		7.1%		47.6%		24.1%		21.3%

Sumber: data diolah oleh penulis, 2016

Ditinjau dari Tabel 4.9, dapat dilihat persentasi jawaban untuk dimensi pekerjaan itu sendiri, rata-rata responden yang menjawab dengan jawaban tidak setuju mendominasi dengan persentase 52.4% kemudian rata-rata responden yang menjawab setuju sebesar 26.2%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden merasa pekerjaan yang diberikan tidak menarik minat karyawan. Hal ini terjadi karena penempatan karyawan kurang sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki oleh tiap tiap karyawan. Selain itu karyawan merasa mengemban tanggung jawab yang kurang sesuai. Hal ini dapat terjadi apabila tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pada karyawan kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya antara karyawan dengan perusahaan.

Pada dimensi kedua adalah gaji. Rata-rata responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan dimensi pendapatan sebesar 53.6% dan rata-rata jawaban setuju sebesar 28.0%. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diberikan kurang sesuai dengan beban kerja. Karyawan merasa mereka harus melakukan pekerjaan yang berat bahkan hingga diluar jam kerja tanpa dihitung sebagai lembur.

Dimensi ketiga adalah kesempatan promosi. Rata-rata responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan pada dimensi promosi sebesar 53.6%, sangat setuju dan setuju sebesar 20.2%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa kurang diberikan peluang untuk menerima kenaikan jabatan ataupun promosi. Hal ini dapat disebabkan

karena adanya pertimbangan senioritas dalam promosi jabatan diatas pertimbangan kemampuan.

Dimensi keempat adalah pengawasan. Rata-rata responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan pada dimensi pengawasan sebesar 44.6%, disusul jawaban setuju sebesar 23.8%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan kurang diberikan dukungan dalam bekerja. Terkadang dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan tidak mampu untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Oleh karena itu, peran atasan penting dalam membantu karyawan. Hal ini kurang dilakukan oleh para atasan sehingga sebagian besar karyawan cenderung menjawab tidak setuju pada pernyataan tersebut.

Dimensi kelima yaitu rekan kerja. Rata-rata responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan pada dimensi ini sebesar 44.0% dan jawaban sangat setuju sebesar 32.7%. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja kurang saling membantu dalam bekerja. Pekerjaan pada sebuah organisasi diperlukan adanya kerja sama antar tiap elemen salah satunya yaitu rekan kerja. Salah satu penyebab rekan kerja tidak saling membantu dalam bekerja adalah kurang harmonisnya hubungan antar rekan kerja atau rekan kerja kurang paham akan pekerjaan rekannya yang lain.

Hasil dari keseluruhan tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden adalah tidak setuju 47.6%, yang



disusul dengan setuju sebesar 24.1%, jawaban sangat setuju sebesar 21.3%, dan jawaban sangat tidak setuju sebesar 7.1%

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja rendah. Hal ini dilihat dari jawaban tidak setuju sebesar 47.6% dibandingkan dengan jawaban setuju sebesar 24.1%. Jawaban setuju sebesar 24.1%, lebih kecil dari nilai kriteria sebesar 65.5%. Penyebab ketidakpuasan karyawan dilihat dari dimensi gaji dan kesempatan promosi dengan jawaban tidak setuju masing masing sebesar 53.6%. Pada dimensi gaji, yang mendapat jawaban tidak setuju terbesar adalah indikator gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup sebesar 54.8%. Sedangkan pada dimensi kesempatan promosi, indikator peluang untuk menerima kenaikan jabatan memiliki jawaban tidak setuju paling besar yaitu 53.6%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah karena gaji yang diberikan perusahaan kurang mencukupi dan perusahaan kurang memberikan peluang kepada karyawan untuk menerima kenaikan jabatan.

#### **4.2.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Pengembangan Karier**

Variabel bebas pertama yaitu pengembangan karier yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 11-19. Terdapat 4 dimensi, dimensi pertama yaitu menaksir kebutuhan karier yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 11-12. Kedua yaitu kesempatan karier yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 13-15. Dimensi ketiga yaitu kesesuaian karier yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 16-17. Terakhir, yaitu pelatihan yang diukur melalui butir pernyataan nomor 18-19.

Tabel 4.10

## Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karier

No.	Pernyataan	STS		TS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Menaksir Kebutuhan Karier</b>									
11	Perusahaan menempatkan saya sesuai dengan minat dan keahlian	9	10.7%	31	36.9%	15	17.9%	29	34.5%
12	Perusahaan memberikan kesempatan karier yang sama bagi seluruh karyawan	14	16.7%	40	47.6%	17	20.2%	13	15.5%
	Rata-rata dimensi menaksir kebutuhan karier		13.7%		42.3%		19%		25%
<b>Kesempatan Karier</b>									
13	Perusahaan menyebarkan informasi secara luas mengenai kesempatan karier	7	8.3%	43	51.2%	12	14.3%	22	26.2%
14	Perusahaan memberikan kejelasan rencana karier bagi saya	7	8.3%	42	50%	17	20.2%	18	21.4%
15	Perusahaan memberikan kejelasan informasi mengenai kesempatan karier	9	10.7%	36	42.9%	13	15.5%	26	31%
	Rata-rata dimensi kesempatan karier		9.1%		46%		16,7%		26.2%
<b>Kesesuaian Karier</b>									
16	Kebutuhan dan kesempatan karier dalam perusahaan sudah sesuai	9	10.7%	39	46.4%	10	11.9%	26	31%
17	Perusahaan sesuai dalam menempatkan karyawan dengan pekerjaannya	7	8.3%	42	50%	22	26.2%	13	15.5%
	Rata-rata dimensi kesesuaian karier		9.5%		48.2%		19%		23.2%
<b>Pelatihan</b>									
18	Pelatihan dan pengembangan meningkatkan kemampuan dalam bekerja	9	10.7%	39	46.4%	10	11.9%	26	31%
19	Perusahaan sering mengadakan pelatihan untuk pengembangan karier	2	2.4%	49	58.3%	13	15.5%	20	23.8%
	Rata-rata dimensi pelatihan		6.5%		52.4%		13.7%		27.4%
	Rata-rata Pengembangan Karier		9.7%		48.6%		16.2%		25.4%

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2016

Ditinjau dari Tabel 4.10 dapat dilihat persentasi jawaban untuk dimensi pertama yaitu menaksir kebutuhan karier. Responden menjawab tidak setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 42.3% dan sangat setuju sebesar 25%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden merasa perusahaan kurang menempatkan karyawan sesuai dengan minat dan keahlian mereka dan kurang memberikan kesempatan karir yang sama pada masing masing karyawan. Hal ini dapat terjadi apabila hasil tes penempatan karyawan atau sistem penempatan kerja karyawan kurang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan.

Dapat dilihat persentase jawaban untuk dimensi kedua yaitu kesempatan karier, responden yang menjawab dengan jawaban tidak setuju sebesar 46%, sangat setuju sebesar 26.2%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden beranggapan perusahaan tidak memberikan informasi mengenai kebutuhan karier dan rencana karier yang jelas. Hal ini dapat terjadi karena perusahaan kurang memperluas saluran informasi mengenai kesempatan dan rencana karier.

Dimensi ketiga yaitu kesesuaian karier yang memiliki jawaban terbesar pada kategori tidak setuju dengan persentase 48.2% dan sangat setuju 23.2%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden beranggapan perusahaan tidak sesuai dalam memenuhi kebutuhan dan kesempatan karier. Hal ini dapat terjadi karena mutasi yang dilakukan perusahaan kurang sesuai.

Dimensi terakhir yaitu pelatihan memiliki jawaban terbesar pada kategori tidak setuju dengan presentase sebesar 52.4%, sedangkan sangat setuju sebesar 27.4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan kurang dalam menyelenggarakan pelatihan dan pelatihan yang diberikan tidak meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Pelatihan seharusnya diselenggarakan dengan melihat kebutuhan perusahaan dan mampu meningkatkan kemampuan karyawan.

Hasil dari keseluruhan dimensi tersebut menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden yaitu kategori tidak setuju dengan persentase sebesar 48.6%, kemudian sangat setuju sebesar 25.4%, diikuti dengan setuju sebesar 16,2%, lalu sangat tidak setuju sebesar 9.7%. Berdasarkan jawaban dari 84 responden, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier yang dijalankan perusahaan kurang efektif. Hal itu dapat dilihat dari jumlah jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 48.6%, yang mana kurang dari kriteria sebesar 62.5%.

#### **4.2.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Beban Kerja**

Variabel bebas kedua yaitu beban kerja yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 20-28. Terdapat 4 dimensi, dimensi pertama yaitu *time load* yang diukur melalui butir pernyataan dari nomor 20-21. Kedua yaitu *mental effort load* diukur melalui butir pernyataan dari nomor 22-24. Dimensi ketiga yaitu *psychological stress load* diukur melalui butir

pernyataan dari nomor 25-26. Terakhir, yaitu beban kualitatif diukur melalui butir pernyataan nomor 27-28.

**Tabel 4.11**  
**Analisis Deskriptif Variabel Beban Kerja**

No.	Pernyataan	STS		TS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
<b><i>Time Load</i></b>									
20	Waktu yang diberikan tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan	4	4.8%	21	25%	18	21.4%	41	48.8%
21	Atasan tidak memberikan pengawasan waktu terhadap pekerjaan yang diberikan	21	25%	10	11.9%	35	41.7%	18	21.4%
	Rata-rata dimensi <i>time load</i>		14.9%		18.5%		31.5%		35.1%
<b><i>Mental Effort Load</i></b>									
22	Saya diberikan tanggungjawab yang terlampau tinggi dalam pekerjaan	3	3.6%	14	16.7%	12	14.3%	55	65.5%
23	Pekerjaan yang diberikan memiliki kompleksitas yang tinggi	13	15.5%	20	23.8%	34	40.5%	17	20.2%
24	Banyaknya tuntutan tugas membuat saya tidak semangat bekerja	8	9.5%	14	16.7%	47	56%	15	17.9%
	Rata-rata dimensi <i>mental effort load</i>		9.5%		19%		36.9%		34.5%
<b><i>Psychological Stress Load</i></b>									
25	Saya merasa resiko pekerjaan yang diberikan cukup tinggi	13	15.5%	26	31%	33	39.3%	12	14.3%
26	Saya frustrasi terhadap pekerjaan yang diberikan	3	3.6%	13	15.5%	26	31%	42	50%
	Rata-rata dimensi <i>psychological stress load</i>		9.5%		23.2%		35.1%		32.1%
<b>Beban Kualitatif</b>									
27	Saya merasa tidak sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	13	15.5%	30	35.7%	16	19%	25	29.8%
28	Saya tidak menggunakan keterampilan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan	26	31%	13	15.5%	32	38.1%	13	15.5%
	Rata-rata dimensi beban kualitatif		23.2%		25.6%		28.6%		22.6%
	Rata-rata Beban Kerja		14.3%		21.6%		33%		31.1%

Sumber: data diolah oleh peneliti, 2016.

Ditinjau dari Tabel 4.11 dapat dilihat persentasi jawaban untuk dimensi pertama yaitu *time load*. Rata-rata responden menjawab sangat setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 35.1% dan setuju sebesar 31.5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa atasan kurang memberikan pengawasan kerja dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan kurang cukup. Hal ini dapat terjadi karena pekerjaan yang diberikan cukup kompleks sehingga membutuhkan waktu yang lebih banyak dalam menyelesaikannya.

Dapat dilihat persentase jawaban untuk dimensi kedua yaitu *mental effort load*, rata-rata responden yang menjawab dengan jawaban sangat setuju sebesar 34.5% dan setuju sebesar 36.9%. Hasil ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden cenderung merasapekerjaan yang diberikan cukup kompleks. Selain itu karyawan merasa tanggung jawab pekerjaan yang diberikan terlampau tinggi. Tuntutan tugas yang diberikan pun membuat karyawan kurang bersemangat dalam bekerja.

Dimensi ketiga yaitu *psychological stress load* yang memiliki jawaban terbesar pada kategori setuju dengan rata-rata persentase 35.1% dan sangat setuju 32.1%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa frustrasi terhadap pekerjaan yang diberikan dan resiko pekerjaan yang diberikan cukup tinggi.

Dimensi terakhir yaitu beban kualitatif memiliki jawaban terbesar pada kategori setuju dengan rata-rata presentase sebesar 28.6%, sedangkan sangat setuju sebesar 22.6%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan

merasa kurang sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan dan kurang menggunakan keterampilan yang dimilikinya. Hal ini dapat terjadi karena keterampilan yang dimiliki karyawan kurang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Oleh karena itu, hal tersebut dapat pula mengakibatkan karyawan merasa kurang sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil dari keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa jawaban yang paling banyak dipilih responden yaitu kategori setuju dengan rata-rata persentase sebesar 33%, kemudian sangat setuju sebesar 31.1%, diikuti dengan tidak setuju sebesar 21.6%, dan terakhir sangat tidak setuju sebesar 14.3%. Jawaban setuju sebesar 33% lebih besar dari jawaban tidak setuju sebesar 21.6% sehingga menunjukkan bahwa beban kerja karyawan tergolong tinggi.

Dimensi yang memiliki respon jawaban setuju paling tinggi yaitu *mental effort load* sebesar 36.9%. Diikuti dengan dimensi *psychological stress load* sebesar 35.1%. Pernyataan paling besar jawaban setuju oleh para responden yaitu pada indikator tanggung jawab pekerjaan yang diberikan sebesar 65.5% lalu diikuti dengan indikator emosi karyawan dalam menghadapi pekerjaan sebesar 56%. Dapat disimpulkan bahwa beban kerja karyawan tidak sesuai. Penyebabnya yaitu tanggung jawab yang diemban karyawan terlampau tinggi dan karyawan menghadapi banyaknya tuntutan tugas.



#### 4.2.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik peneliti lakukan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

##### 4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan *one sample Kolmogorov - Smirnov Test* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05.

**Tabel 4.12**

#### Hasil Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		KepuasanKerja	PengembanganKarir	BebanKerja
N		84	84	84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	26.06	23.15	25.44
	Std. Deviation	5.235	5.358	5.447
Most Extreme Differences	Absolute	.054	.048	.053
	Positive	.047	.048	.048
	Negative	-.054	-.036	-.053
Kolmogorov-Smirnov Z		.491	.437	.487
Asymp. Sig. (2-tailed)		.970	.991	.972

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan tabel uji normalitas pada tabel 4.12 yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 22 uji kolmogorov-smirnov, dapat dilihat nilai signifikan dari penelitian ini adalah untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,970, pengembangan karier sebesar 0,991 dan beban kerja 0,972. Keseluruhan nilai lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal sehingga memenuhi syarat dilakukan metode statistik parametrik analisis regresi linear berganda.

#### **4.2.2.2 Uji Linearitas**

Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel pengembangan karier (X1) dan beban kerja (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta linieritasnya dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (linearity) kurang dari 0,05.

**Tabel 4.13****Hasil Uji Linearitas Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KepuasanKerja * PengembanganKarir	Between Groups	(Combined)	1331.357	22	60.516	3.913	.000
		Linearity	891.112	1	891.112	57.622	.000
		Deviation from Linearity	440.246	21	20.964	1.356	.178
	Within Groups		943.345	61	15.465		
	Total		2274.702	83			

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel pengembangan karier dengan variabel kepuasan kerja pada Tabel 4.13 diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi (linearity) sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

**Tabel 4.14****Uji Linearitas Beban Kerja dan Kepuasan Kerja****ANOVA Table**

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
KepuasanKerja * BebanKerja	Between Groups	(Combined)	1239.919	22	56.360	3.322	.000
		Linearity	794.967	1	794.967	46.863	.000
		Deviation from Linearity	444.952	21	21.188	1.249	.246
	Within Groups		1034.783	61	16.964		
	Total		2274.702	83			

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel beban kerja dengan variabel kepuasan kerja pada Tabel 4.14 diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi linearitas sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

Dari kedua tabel uji linearitas, masing-masing variabel X memiliki nilai linearity yaitu variabel pengembangan karier (X1) sebesar 0,000 dan variabel beban kerja (X2) sebesar 0,000 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel X terdapat hubungan yang linier terhadap Y karena nilai Sig. Linearity < 0,05.

#### **4.2.3.3 Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Uji multikolonieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan patokan nilai VIF (*variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas pengembangan karier (X1) dan beban kerja (X2). Kriteria yang digunakan adalah jika besar  $VIF < 5$  atau mendekati, maka mencerminkan tidak terjadi multikolinieritas.

**Tabel 4.15****Hasil Uji Multikolinearitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	PengembanganKarir	.783	1.277
	BebanKerja	.783	1.277

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4.15 dengan menggunakan statistik pengolahan data, diketahui angka VIF untuk pengembangan karier sebesar 1.277 dan beban kerja sebesar 1.277. Nilai VIF dari seluruh variabel bebas adalah kurang dari 5, maka di antara kedua variabel bebas tersebut tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas pengembangan karier (X1) dan beban kerja (X2) tidak terjadi multikolinieritas. Dengan demikian model regresi dapat diterima.

#### 4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel

independen. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 4.16**

**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

**Correlations**

			Unstandardized Residual	PengembanganKarir	BebanKerja
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.032	-.013
		Sig. (2-tailed)	.	.776	.906
		N	84	84	84
	PengembanganKarir	Correlation Coefficient	.032	1.000	-.498**
		Sig. (2-tailed)	.776	.	.000
		N	84	84	84
	BebanKerja	Correlation Coefficient	-.013	-.498**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.906	.000	.
		N	84	84	84

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Pada Tabel 4.16, diketahui korelasi pengembangan karier dengan unstandardized residual menghasilkan nilai signifikansi 0,776; korelasi antara beban kerja dengan unstandardized residual menghasilkan nilai 0.906. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0.05.

### 4.2.3 Uji Regresi Linear

Uji regresi linear merupakan metode untuk menentukan hubungan sebab akibat antar variabel. Dalam penelitian ini uji regresi linear dilakukan antara variabel bebas yaitu pengembangan karier dan beban kerja terhadap kepuasan kerja.

#### 4.2.4.1. Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H<sub>1</sub> (Pengembangan Karier)

Pengujian regresi sederhana (Uji t) dapat dilakukan untuk melihat secara parsial pengaruh variabel pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja. Adapun rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

#### Rumusan Hipotesis 1

Ho: Pengembangan karier tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Ha: Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  adalah sebagai berikut:

1. Ho diterima jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
2. Ho ditolak jika  $-t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Adapun untuk menguji hipotesis yang pertama ini dapat dilihat pada tabel *coefficient* dari output analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 22.0 di bawah ini.

**Tabel 4.17**

**Hasil Uji t Variabel Pengembangan Karier Terhadap  
Kepuasan Kerja**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.900	1.999		5.952	.000
PengembanganKarir	.612	.084	.626	7.267	.000

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan Tabel 4.17, variabel pengembangan karier memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 7.267. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $84-2-1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.989 dengan demikian  $t_{hitung} (7.267) > t_{tabel} (1.989)$  serta nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ . Kesimpulan yang dapat diambil dari hipotesis 1 adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian variabel pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Dwi Nugroho, Kunartinah (2012), Sobia Shujaat (2013), dan Nurita Sari (2012).



#### 4.2.4.1.1 Model Persamaan Regresi Linear Sederhana Untuk $X_1$

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat diperoleh persamaan regresi linear sederhana untuk hipotesis pertama seperti berikut ini:

$$Y = 11.900 + 0.612X_1$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Berdasarkan persamaan tersebut konstanta sebesar 11.900 dengan demikian, jika nilai variabel pengembangan karier ( $X_1$ ) bernilai 0, maka variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) akan bernilai 11.900. Koefisien regresi variabel pengembangan karier ( $X_1$ ) sebesar 0.612. Artinya, jika nilai variabel pengembangan karier ( $X_1$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.612 satuan. Karena koefisien variabel  $X_1$  bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja. Jika pengembangan karier meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat. Begitu juga sebaliknya jika pengembangan karier menurun, maka kepuasan kerja juga akan menurun.

#### 4.2.4.1.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Pengembangan Karier

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variabel pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 4.18****Hasil Analisis R<sup>2</sup> Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 <sup>a</sup>	.392	.384	4.108

a. Predictors: (Constant), PengembanganKarir

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Dari Tabel 4.18 diketahui nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.392 atau (39.2%). Hal ini menunjukkan bahwa 39.2% kepuasan kerja dijelaskan oleh faktor pengembangan karier sedangkan sisanya sebesar 60.6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut.

**4.2.4.2 Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana untuk H<sub>2</sub> (Beban Kerja)**

Pengujian regresi sederhana (Uji t) dapat dilakukan untuk melihat secara parsial pengaruh variabel beban kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Adapun rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

**Rumusan Hipotesis 2**

Ho: Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Ha: Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dasar dari pengambilan keputusan adalah membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  adalah sebagai berikut:

1.  $H_0$  diterima jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$
2.  $H_0$  ditolak jika  $-t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$

Adapun untuk menguji hipotesis yang kedua ini dapat dilihat pada tabel *coefficient* dari output analisis regresi linear sederhana dengan SPSS 22.0 di bawah ini.

**Tabel 4.19**

**Hasil Uji t Variabel Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.514	2.227		18.196	.000
	BebanKerja	-.568	.086	-.591	-6.637	.000

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan Tabel 4.19, variabel beban kerja memiliki  $t_{hitung}$  sebesar -6.637. Nilai  $t_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  yang dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n - k - 1$  atau  $84 - 2 - 1$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan  $k$  adalah jumlah variabel bebas. berdasarkan perhitungan tersebut, didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.989 dengan demikian  $t_{hitung} (-6.637) < t_{tabel} (1.989)$  serta nilai signifikansi  $0.000 < 0.005$ . Kesimpulan yang dapat diambil dari hipotesis 2 adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian variabel beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai

dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobia Ali and Yasir Aftab Farooqi (2014), Noorani Mustapha(2013) dan Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya (2015).

#### **4.2.4.2.1 Model Persamaan Regresi Linear Sederhana Untuk X<sub>2</sub>**

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk hipotesis pertama seperti berikut ini:

$$Y = 40.514 + -0.568X_2$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Berdasarkan persamaan tersebut konstanta sebesar 40.514 dengan demikian, jika nilai variabel beban kerja (X<sub>2</sub>) bernilai 0, maka variabel kepuasan kerja (Y) akan bernilai 40.514. Koefisien regresi variabel beban kerja (X<sub>2</sub>) sebesar 0.568. Artinya, jika nilai variabel beban kerja (X<sub>2</sub>) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel kepuasan kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.568. Karena koefisien variabel X<sub>2</sub> bernilai negatif, artinya terjadi pengaruh negatif antara beban kerja dengan kepuasan kerja. Jika beban kerja meningkat maka kepuasan kerja akan menurun. Begitu pula sebaliknya, jika beban kerja menurun maka kepuasan kerja akan meningkat.

#### 4.2.4.2.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Beban Kerja

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variable beban kerja terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 4.20**

#### Hasil Analisis $R^2$ Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.591 <sup>a</sup>	.349	.342	4.248

a. Predictors: (Constant), BebanKerja

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Dari Tabel 4.20 diketahui nilai  $R^2$  sebesar 0.349 atau (34.9%). Hal ini menunjukkan bahwa 34.9% kepuasan kerja dijelaskan oleh faktor beban kerja sedangkan sisanya sebesar 65.1% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam analisis regresi linear sederhana untuk hipotesis tersebut.

#### 4.2.4.3 Uji F

Dalam rangka menguji hipotesis ketiga, yaitu apakah terdapat pengaruh antara pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja, maka perlu dilakukan uji F. Rumusan hipotesis dan kriteria pengambilan keputusannya adalah:

**Rumusan Hipotesis 3:**

$H_0$  :Pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_a$  :Pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima

- Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak

Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 4.21 berikut ini:

**Tabel 4.21**

**Hasil Uji F (ANOVA) Variabel Independen Pengembangan Karier dan Beban Kerjaterhadap Variabel Dependen Kepuasan Kerja**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1152.130	2	576.065	41.566	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1122.572	81	13.859		
	Total	2274.702	83			

a. Predictors: (Constant), BebanKerja, PengembanganKarir

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Pada Tabel 4.21 diketahui bahwa  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 41.566. Nilai  $F_{hitung}$  kemudian dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ , yang dicari dengan tingkat keyakinan 95% atau  $\alpha = 5\%$ , dengan df 1 (jumlah variabel-1) atau  $3-1 = 2$ , dan df 2 ( $n-k-1$ ) atau  $84-2-1 = 81$ . Berdasarkan perhitungan

tersebut, didapat  $F_{tabel}$  sebesar 3.109 dengan demikian  $F_{hitung}(41.566) > F_{tabel}(3.109)$ . Signifikasi pada uji F sebesar 0,000; dengan demikian lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan yang dapat diambil adalah variabel pengembangan karier dan beban kerja berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel kepuasan kerja.

#### 4.2.4.3.1 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Untuk $H_3$

Tabel 4.22

**Hasil Variabel Independen Pengembangan Karier dan Beban Kerja terhadap Variabel Dependen Kepuasan Kerja**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25.289	3.578		7.068	.000
PengembanganKarir	.437	.086	.448	5.077	.000
BebanKerja	-.368	.085	-.383	-4.340	.000

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda untuk hipotesis ketiga seperti berikut ini:

$$Y' = 25.289 + 0.437X_1 + -0.368X_2$$

Persamaan ini digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. konstanta pada model persamaan tersebut sebesar 25.289. Hal ini berarti tanpa adanya variabel independen, kepuasan kerja sudah

mencapai 25.289. Selanjutnya, koefisien regresi pengembangan karier sebesar 0.437 dan bertanda positif. Hal ini menunjukkan setiap kenaikan nilai variabel pengembangan karier (X1) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi nilai variabel lain tetap, maka variabel kepuasan kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.437, dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kemudian koefisien regresi variabel beban kerja (X2) sebesar -0.368 dan bertanda negatif. Hal ini berarti setiap kenaikan nilai variabel beban kerja (X2) ditingkatkan sebesar satu satuan dengan asumsi nilai variabel lain tetap, maka variabel kepuasan kerja (Y) akan mengalami penurunan sebesar -0.368, dan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.4.3.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Pengembangan Karier dan Beban Kerja**

Analisis determinasi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil analisis determinasi antara variabel pengembangan karier dan beban kerja terhadap kepuasan kerja.



**Tabel 4.23****Hasil Analisis Determinasi****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 <sup>a</sup>	.506	.494	3.723

a. Predictors: (Constant), BebanKerja, PengembanganKarir

Sumber: Perhitungan SPSS 22.0, 2016

Berdasarkan tabel 4.23 di atas dapat diketahui bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0.506 atau (50.6%). Hal ini menunjukkan bahwa 50.6% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karier dan beban kerja, sedangkan sisanya sebesar 49.4% dapat dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain.

#### **4.2.5 Interpretasi Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis, dapat diketahui  $H_0$  pada hipotesis pertama dan kedua ditolak. Maka pengembangan karier dan beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bekerja di kantor pusat PT Askrindo.

Pengembangan karier karyawan terbukti mempengaruhi kepuasan kerjakaryawan. Apabila pengembangan karier yang dirasakan oleh karyawan rendah, maka kepuasan kerja karyawan pun menurun. Begitu juga sebaliknya apabila pengembangan kariertinggi maka kepuasan kerja akan naik. Hal ini dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel pengembangan karier yang diukur menggunakan empat dimensi yaitu

kebutuhan karier, kesempatan karier, kesesuaian karier dan pelatihan. Dari keempat dimensi tersebut, yang mendapat hasil paling besar pada jawaban tidak setuju yaitu dimensi pelatihandengan presentase 52.4%. Sedangkan indikator frekuensi pelaksanaan pelatihan mendapat jawaban tidak setuju paling besar yaitu 58.3%. Dari hasil rata-rata keempat dimensi pengembangan karier, mayoritas responden memilih jawaban tidak setuju sebesar 48.6%, berbanding dengan jawaban setuju sebesar 16.2%, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karier yang dialami karyawan kurang efektif.

Hasil uji t pada variabel pengembangan karier juga telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Jika dilihat berdasarkan hasil  $t_{hitung}$  sebesar 7.267 dan didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.989, dengan demikian  $t_{hitung} (7.267) > t_{tabel} (1.989)$  dan nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0.005. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Dwi Nugroho, Kunartinah (2012), Sobia Shujaat (2013), dan Nurita Sari (2012) dimana adanya pengaruh antara pengembangan karier dan kepuasan kerja. Selain itu Veitzhal Rivai mengemukakan pengembangan karier merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi<sup>71</sup> Hal lain yang dikemukakan oleh Mangkunegara yaitu pengembangan karier adalah

---

<sup>1</sup> Rivai, Veitzhal, *op.cit*, p. 299

aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai dalam merencanakan masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.<sup>72</sup> Kesimpulannya, pengembangan karier merupakan aktivitas kepegawaian seperti pelaksanaan pelatihan dan promosi kerja yang dapat membangun kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan.

Selain pengembangan karier, beban kerja juga merupakan salah satu faktor yang terbukti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerjakaryawan. Ketika seorang karyawan merasakan memiliki beban kerja yang tinggi, maka dapat membuat kepuasan kerjanya menurun. Hal ini bisa dilihat pada hasil analisis deskriptif variabel beban kerja yang diukur dari empat dimensi, yaitu *time load*, *mental effort load*, *psychological load*, dan beban kualitatif.

Dimensi yang memiliki respon jawaban setuju paling tinggi yaitu *mental effort load* sebesar 36.9%. Sedangkan indikator yang memiliki jawaban setuju paling tinggi yaitu indikator tanggung jawab pekerjaan sebesar 65.5%. Dari hasil rata-rata keseluruhan dimensi tersebut, mayoritas responden memilih setuju sebesar 33%, lebih besar dari jawaban tidak setuju sebesar 21.6%. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa beban kerja yang mereka miliki tinggi. Hal tersebut dapat dilihat dari karyawan yang kurang bersemangat dalam menghadapi banyaknya tuntutan tugas dan tingginya tanggung jawab yang mereka emban.

---

<sup>72</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2005) P.77

Selain itu, hasil uji t pada variabel beban kerja juga telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerjayang dilihat berdasarkan  $t_{hitung}$  (-6.637) dan didapat  $t_{tabel}$  sebesar 1.989, dengan demikian  $t_{hitung} (-6.637) < t_{tabel} (1.989)$  serta nilai signifikansi 0.000 lebih kecil daripada  $\alpha$  sebesar 0.005. Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Sobia Ali and Yasir Aftab Farooqi (2014) Noorani Mustapha (2013) dan Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh negatif antara beban kerja terhadap kepuasan kerja. Menurut Hart and Staveland dalam Dhania, beban kerja adalah hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan mental dalam pemrosesan dan jumlah yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas<sup>73</sup>. Pendapat lain dikemukakan oleh Spector bahwa beban kerja adalah tuntutan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan.<sup>74</sup> Kesimpulannya, beban kerja adalah tuntutan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda,  $H_0$  pada hipotesis ketiga juga ditolak. Jika dilihat dari  $F_{hitung}$  sebesar 41.566 dan  $F_{tabel}$  sebesar 3.11 dengan demikian  $F_{hitung}(41.566) > F_{tabel}(3.11)$ . Kemudian signifikansi pada uji F sebesar 0.000 dengan demikian lebih kecil dari  $\alpha$

---

<sup>73</sup>Dhini Rhama Dhania, *Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus*, Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus, Vol I, No 1, 2010, p. 16

<sup>74</sup>Norani Mustapha, Examining Faculty Wokload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education in kelantan, Malaysia, Business and Management Journal, Vol.1 No.1,2013, p.13

sebesar 0.005 sehingga membuktikan bahwa pengembangan karier dan beban kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dengan melihat  $R^2$  sebesar 0.506, hal ini berarti bahwa persentase pengaruh sumbangan variabel pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 50.6%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan karier dan beban kerja sebesar 50.6%. Sisanya sebesar 49.4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Informasi yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa pengembangan karier dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agus Dwi Nugroho, Kunartinah (2012) dengan indikator pendapatan yang paling mempengaruhi kepuasan kerja, Sobia Shujaat (2013) dengan indikator program mentoring yang paling berpengaruh, Nurita Sari S (2012) dengan indikator promosi karyawan yang paling berpengaruh, dan Laysa Aneu Afrilia (2015) dengan indikator kesempatan karier yang paling berpengaruh. Pengembangan karier memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Semakin rendah pengembangan karier yang dirasakan karyawan PT Askrindo Jakarta, maka kepuasan kerja akan semakin rendah, dan sebaliknya jika pengembangan karier tinggi, maka karyawan PT Askrindo akan lebih tinggi tingkat kepuasannya.

Begitu juga dengan beban kerja, pada penelitian ini faktor beban kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sobia Ali and Yasir Aftab Farooqi (2014) dengan indikator tanggung jawab pekerjaan yang paling berpengaruh, Noorani Mustapha (2013) dengan indikator jumlah beban kerja harian yang paling berpengaruh, dan Putu Melati Purbaningrat Yo dan Ida Bagus Ketut Surya (2015) dengan indikator ketercukupan waktu kerja yang paling berpengaruh. Dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika beban kerja yang dirasakan karyawan PT Askrindo Jakarta tinggi, maka kepuasan kerja akan rendah. Sebaliknya, jika karyawan PT Askrindo Jakarta merasa beban kerja yang rendah, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan di atas, dengan demikian pengembangan karier dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Askrindo Jakarta

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Pengembangan Karier dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Askrindo”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran pengembangan karier, beban kerjadan kepuasan kerja karyawan yang bekerja di PT Askrindo adalah:
  - a. Pengembangan karier pada PT Askrindo kurang efektif.
  - b. Beban kerjapada PT. Askrindo tergolong tinggi.
  - c. Kepuasan kerja pada PT. Askrindo tergolongrendah.
2. Pengembangan karier memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Askrindo. Pengembangan karier yang kurang sesuai pada PT Askrindo akan berdampak pada kepuasan kerja yang rendah. Begitu pula sebaliknya, pengembangan karier yang telah seusai pada PT.Askrindo akan berdampak pada kepuasan kerja yang tinggi
3. Beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Askrindo. Beban kerja yang tergolong tinggi di PT Askrindo akan berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, beban kerja yang tidak terlampau tinggi dapat berdampak pada tingginya kepuasan kerja karyawan.

4. Pengembangan karier dan beban kerja secara bersama sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, diketahui terdapat pengaruh positif antara pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, pengaruh negatif beban kerja terhadap kepuasan kerja, serta pengembangan karier dan beban kerja secara bersama sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT Askrindo Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier dan beban kerja memiliki peranan yang penting dalam menentukan peningkatan dan penurunan kepuasan kerja karyawan.

Implikasi dari studi penelitian ini adalah agar perusahaan dapat memperhatikan dengan baik pengembangan karier dan beban kerja karyawan terhadap perusahaan, agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Namun tidak hanya pengembangan karier dan beban kerja saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena masih banyak faktor lain yang mempengaruhinya. Penelitian ini telah dapat membuktikan secara empiris bahwa pengembangan karier dan beban kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT Askrindo Jakarta.



### **5.3 Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diajukan sebagai berikut :

#### **5.3.1 Saran-saran untuk penelitian lanjutan:**

1. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel lain yang memungkinkan dan mendukung variabel terikat kepuasan kerja atau menggunakan variabel mediasi lain seperti: kompensasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi dan budaya organisasi
2. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan objek penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama atau dengan menggunakan variabel yang berbeda dengan objek/tempat penelitian yang sama.

#### **5.2.2 Saran-saran yang ditujukan untuk PT.Askrindo:**

1. Dalam variabel pengembangan karier saran yang diberikan untuk PT.Askrindo yaitu; Pertama, perusahaan disarankan memberikan frekuensi pelatihan yang sesuai agar karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja dengan baik. Kedua, perusahaan perlu menyebarkan informasi secara luas mengenai kesempatan karier. Ketiga, perusahaan sebaiknya memberikan kejelasan informasi perihal perencanaan karier karyawan.
2. Dalam variabel beban kerja saran yang diberikan untuk PT. Askrindo yaitu; Pertama, perusahaan sebaiknya memberikan tanggung jawab

pekerjaan yang tidak terlampau tinggi kepada karyawan. Kedua, perusahaan sebaiknya mengurangi beban kerja yang berlebihan untuk karyawan. Ketiga, perusahaan sebaiknya tidak memberikan beban kerja terlampau tinggi agar karyawan tidak jenuh dan frustrasi terhadap pekerjaan yang diberikan.

3. Untuk variabel kepuasan kerja saran yang diberikan untuk PT. Askrindo yaitu; pertama, perusahaan disarankan memberikan peluang yang sama pada setiap karyawan untuk mendapatkan promosi. Kedua, perusahaan sebaiknya memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Ketiga, perusahaan sebaiknya memperhatikan pekerjaan karyawan dimana deskripsi kerja yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan karyawan.
4. Berdasarkan pada penelitian ini, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT Askrindo diperlukan perhatian lebih perusahaan terhadap keryawannya pada aspek pengembangan karier dan beban kerja. Karyawan harus diberikan kesempatan mengembangkan karier seperti, mengikuti beragam pelatihan dan diberikan tanggung jawab maupun beban pekerjaan yang sesuai sehingga karyawan akan merasa senang dan bersemangat untuk bekerja. Artinya karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan berdampak bagi kemajuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anita, Julia, Nasir Aziz, dan Mukhlis Yunus. *Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh*, Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Vol.2, No.1, 2013
- Armawati, Devia. *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Komitmen Organisasi (Kasus Karyawan PT Panin Bank Kantor Cabang Pekanbaru)*, Jurnal FISIP, Vol 3, No 1, 2016
- Astianto, Anggit. *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Vol 3 No 7, 2014
- Budiaji, Weksi. *Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert*, Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan, Vol2 No.2
- Citra Megita Atma Negara, Ni Made. *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia Kabupaten Jembrana Tahun 2014*. Vol 4 No 1. 2014
- Duwi Priyatno. *“Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendarasan”* (Yogyakarta: Gaya Media, 2010)
- Dwi Nugroho, Agus dan Kunartinah. *“Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan)”*, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* September, 2012
- Hadari, Nawawi. *Perencanaan MSDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008)
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2008)
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 2006)
- Hermawan, Asep. *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif* (Jakarta: Grasindo, 2009)
- Husein Umar. *“Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua”*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008)

- Istianto, Anggit, dan Heru Suprihadi. *Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya*, Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, Vol 3, No 7, 2014
- James L. Gibson, dkk. *Organization Behavior, Structure, Processes*. (New York: Mc Graw Hill, 2012)
- Kreitner dan Kinicki. *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba empat, 2005)
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya 2005)
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Melati, Putu dan Ida Bagus. "Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stress Kerja Sebagai Variabel Mediasi", *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja* (Yogyakarta: BPFU Universitas Gajah Mada, 2010)
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta: UI-Press, 2008)
- Mustapha, Noraani. Examining Faculty Workload as Antecedent of Job Satisfaction among Academic Staff of Higher Public Education in Kelantan, Malaysia, *Business and Management Journal*, Vol 1, No 1, 2013
- Nasution, Harmein. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (Medan: USU Pres, 2012)
- Novita Sari, Herda. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pekanbaru, *Jurnal FISIP*, Vol 1, No 1, 2015
- Parimita, Widya, Laysa Aneu Afrilla Wahda, Agung Wahyu Handaru. Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bekasi, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol 6, No 1, 2015
- Rhama Dhania, Dhini. *Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus*, Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus, Vol I, No 1, 2010
- Rivai & Segala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2011)

- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1, (Jakarta: Salemba Empat, 2008)
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. “*Research Methods for Business: A Skill Building Approach*”(United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 2009)
- Siagian, Sondang. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta: Bumi Aksara, 2008)
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall, 2007)
- Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2013)
- Sugiyono. “Metode Penelitian” (Bandung : Alfabeta, 2010)
- Sukardi. “Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya” (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)
- Sunyoto, Danang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Caps Publishing, 2012),
- Tarwaka. *Ergonomi Industri, Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja*, (Solo: Harapan Press, 2011)
- Wahyudi, Bambang. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Sulita, 2002)
- Wexley, Kenneth N dan Gary A. Yukl. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Perusahaan*, Alih Bahasa: M. Shobarudin (Jakarta : Rineka Cipta, 2005)

# LAMPIRAN

### Lampiran Kuesioner

Kepada,

Bapak/Ibu Karyawan

PT ASKRINDO

Di Jakarta

Dengan hormat,

Bersama ini saya, Wisnu Satrio P selaku Mahasiswa Manajemen Universitas Negeri Jakarta, ingin melaksanakan riset mengenai pengembangan karier dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT ASKRINDO di Jakarta. Untuk keperluan tersebut, saya mohon bantuan Bapak/Ibu dengan hormat untuk memberikan jawaban paling sesuai berdasarkan atas apa yang Bapak/Ibu alami. Semoga partisipasi yang Bapak/Ibu berikan dapat bermanfaat untuk kepentingan ilmu pengetahuan serta dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Askrindo. Atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Wisnu S. Pambudi

## KUESIONER PENELITIAN

### Data Diri Responden

1. JenisKelamin : Perempuan  Laki-laki
2. Usia : <25 tahun   
 >35tahun   
 25 – 30 tahun   
 31 – 35 tahun
3. Pendidikan : SMK   
 D3  S1   
 S2
4. MasaBekerja : <1 tahun  >1-2 tahun   
 3-4 tahun  4 tahun
5. Divisi :

### Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Kuisisioner penelitian ini berisi 28 pernyataan.
2. Pilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda(X).
3. Isilah kuisisioner berdasarkan keadaanAnda.
4. Setiap pilihan jawaban mempunyai kriteria sebagaiberikut.
  - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
  - 4 = Sangat Setuju (SS)

Apabila jawaban anda semakin mendekati angka 4, maka artinya anda sangat setuju dengan pernyataan yang ada.



Nomor	<b>Kepuasan Kerja</b>	STS	TS	S	SS
1.	Pekerjaan yang diberikan menarik minat saya				
2	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya				
3	Saya diberi kesempatan dalam mengemban tanggung jawab pekerjaan				
4	Kompensasi yang diberikan sesuai dengan beban kerja				
5	Kompensasi yang diberikan cukup untuk kebutuhan hidup				
6	Saya diberikan peluang untuk menerima kenaikan jabatan				
7	Atasan memberikan bantuan dalam bekerja				
8	Atasan memberikan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaan				
9	Rekan kerja saling membantu dalam bekerja				
10	Rekan kerja mendukung saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
	<b>Pengembangan Karir</b>	STS	TS	S	SS
11	Perusahaan menempatkan saya sesuai dengan minat dan keahlian saya				
12	Perusahaan memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan				
13	Perusahaan menyebarkan informasi secara luas mengenai kesempatan karir				
14	Perusahaan memberikan kejelasan rencana karir bagi saya				
15	Perusahaan memberikan kejelasan informasi mengenai kesempatan karir				
16	Kebutuhan dan kesempatan karir dalam perusahaan sudah sesuai				
17	Perusahaan sesuai dalam menempatkan karyawan dengan pekerjaannya				
18	Pelatihan dan pengembangan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja				
19	Perusahaan sering mengadakan pelatihan untuk pengembangan karir karyawan				
	<b>Beban Kerja</b>				
20	Waktu yang diberikan tidak cukup untuk menyelesaikan pekerjaan				

21	Atasan tidak memberikan pengawasan waktu terhadap pekerjaan yang saya lakukan				
22	Saya merasa diberikan tanggung jawab yang terlampau tinggi dalam bekerja				
23	Pekerjaan yang diberikan memiliki kompleksitas yang tinggi				
24	Banyaknya tuntutan tugas membuat saya tidak semangat dalam bekerja				
25	Saya merasa resiko pekerjaan yang diberikan cukup tinggi				
26	Saya frustrasi terhadap pekerjaan yang diberikan				
27	Saya merasa tidak sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan				
28	Saya tidak memerlukan keterampilan yang saya miliki untuk menyelesaikan pekerjaan				

## Hasil Penelitian

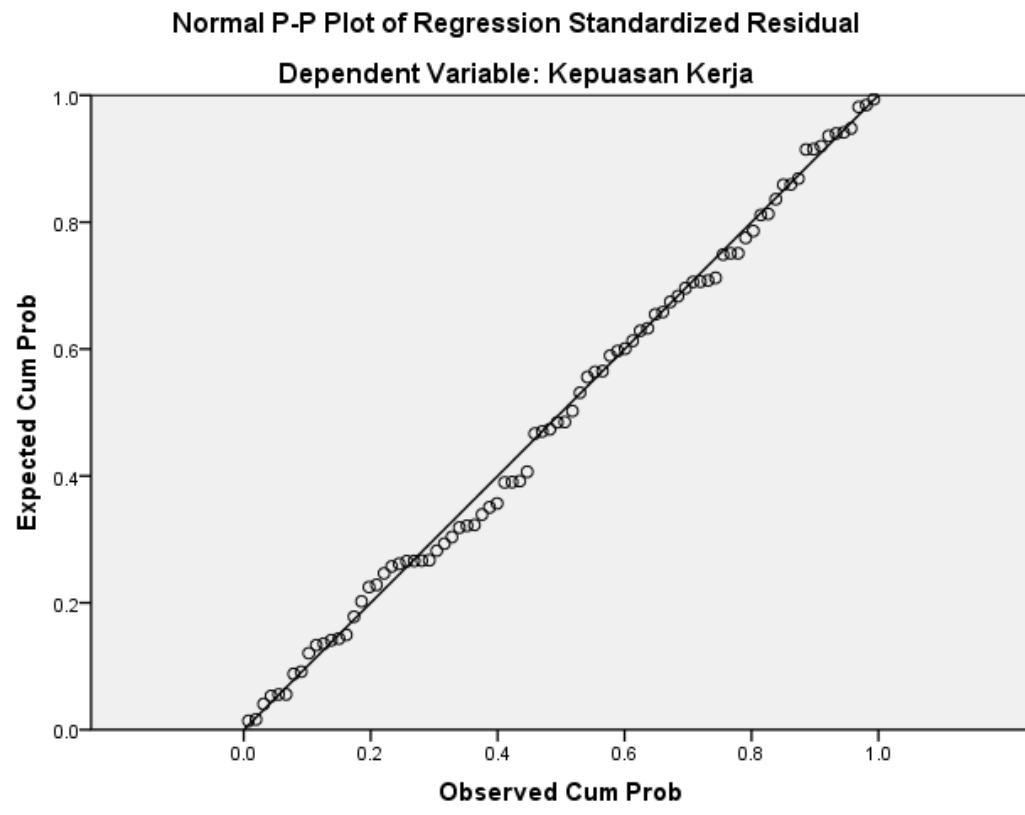
### Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan Kerja	Pengembangan Karir	Beban Kerja
N		84	84	84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	26.06	23.15	22.45
	Std. Deviation	5.235	5.358	5.472
Most Extreme Differences	Absolute	.054	.048	.052
	Positive	.047	.048	.048
	Negative	-.054	-.036	-.052
Kolmogorov-Smirnov Z		.491	.437	.475
Asymp. Sig. (2-tailed)		.770	.791	.678

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



## Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Pengembangan Karir	Between Groups	(Combined)	1331.357	22	60.516	3.913	.000
		Linearity	891.112	1	891.112	57.622	.000
		Deviation from Linearity	440.246	21	20.964	1.356	.178
	Within Groups		943.345	61	15.465		
	Total		2274.702	83			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Kerja * Beban Kerja	Between Groups	(Combined)	1248.086	23	54.265	3.171	.000
		Linearity	798.130	1	798.130	46.646	.000
		Deviation from Linearity	449.955	22	20.453	1.195	.286
	Within Groups		1026.617	60	17.110		
	Total		2274.702	83			

## Uji Multikolenieritas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Pengembangan Karir	.787	1.271
	Beban Kerja	.787	1.271

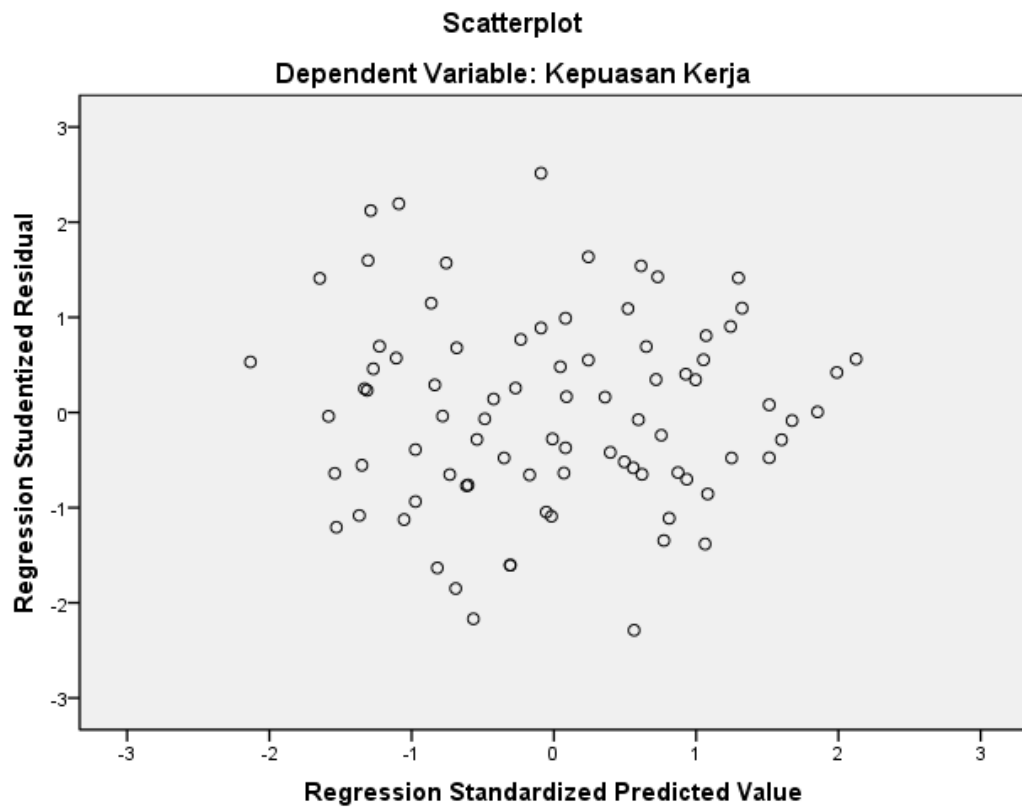
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

## Uji Heterokedastisitas

## Correlations

			Unstandardized Residual	Pengembangan Karir	Beban Kerja
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1.000	.029	-.013
		Sig. (2-tailed)	.	.794	.907
		N	84	84	84
Pengembangan Karir	Pengembangan Karir	Correlation Coefficient	.029	1.000	-.497**
		Sig. (2-tailed)	.794	.	.000
		N	84	84	84
Beban Kerja	Beban Kerja	Correlation Coefficient	-.013	-.497**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.907	.000	.
		N	84	84	84

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## Uji Hipotesis

Regresi Sederhana antara X1 dengan Y

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan Karir <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 <sup>a</sup>	.392	.384	4.108

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	891.112	1	891.112	52.813	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1383.591	82	16.873		
	Total	2274.702	83			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.900	1.999		5.952	.000
Pengembangan Karir	.612	.084	.626	7.267	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**T tabel: 1.99**

Regresi Sederhana antara X2 dengan Y

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Beban Kerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.592 <sup>a</sup>	.351	.343	4.243

a. Predictors: (Constant), Beban Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	798.130	1	798.130	44.323	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1476.572	82	18.007		
	Total	2274.702	83			

a. Predictors: (Constant), Beban Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.784	1.967		19.721	.000
	Beban Kerja	-.567	.085	-.592	-6.658	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Regrasi Ganda antara X1 dan X2 Terhadap Y

**Regression****Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Beban Kerja, Pengembangan Karir <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.713 <sup>a</sup>	.509	.497	3.715

a. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Pengembangan Karir

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1157.044	2	578.522	41.927	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1117.658	81	13.798		
	Total	2274.702	83			

a. Predictors: (Constant), Beban Kerja, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.209	3.336		7.257	.000
	Pengembangan Karir	.438	.086	.448	5.100	.000
	Beban Kerja	-.369	.084	-.385	-4.390	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**F tabel: 3.11**

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Peneliti memiliki nama lengkap Wisnu Satrio Pambudi. Lahir di Jakarta 4 Oktober 1994 dan bertempat tinggal di Kelurahan Pisangan Baru Utara, Matraman, Jakarta Timur.

Peneliti menduduki bangku perkuliahan di Universitas Negeri Jakarta pada jurusan manajemen mulai tahun 2012 dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 2017, dengan memilih konsentrasi / peminatan manajemen sumber daya manusia. Pernah bekerja paruh waktu sebagai kontributor di Sinar Harapan dan Genmuda.com. Sebelumnya juga pernah melakukan magang di Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.