

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoretis

1. Kepuasan kerja

Job satisfaction is “A set of attitudes toward work. (Kepuasan kerja adalah seperangkat sikap terhadap pekerjaan)”¹.

Menurut Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge mengungkapkan “*Job Satisfaction, which we define as a positive feeling about one’s job resulting from a evaluation of its characteristics. (Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya)*”².

Dari kedua teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan berupa perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang terdiri dari karakteristik pekerjaan seperti keanekaragaman ketrampilan dalam menyelesaikan tugas, karakteristik organisasi mencakup skala usaha atau kepemimpinan serta karakteristik individu seperti jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan.

¹ Robert N. Lussier, *Human Relations In Organizations: Applications and Skill Building, Eight Edition* (International Edition: Mc Graw-Hill/Irwin, 2010), p. 78.

² Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, Twelfth Edition* (New York: Pearson Prentice Hall, 2007), p. 30.

Job satisfaction is “*What most employees want from their jobs, even more than they want job security or higher pay. (Kepuasan kerja adalah Apa yang sebagian besar karyawan inginkan dari pekerjaan mereka, bahkan lebih dari yang mereka inginkan tentang keamanan kerja atau gaji yang lebih tinggi)*”³.

Menurut Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright mendefinisikan, “*Job satisfaction, a pleasant feeling resulting from the perception that one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values (Kepuasan kerja adalah perasaan senang diakibatkan dari adanya persepsi individu yang telah terpenuhi kebutuhan/keinginannya atau terpenuhinya nilai penting dalam pekerjaannya)*”⁴.

Maka, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan senang akibat telah terpenuhinya kebutuhan/keinginan dalam pekerjaannya bukan hanya keamanan kerja atau gaji yang lebih tinggi tetapi telah terpenuhinya kebutuhan penting dalam hal pekerjaannya.

Wibowo mendefinisikan kepuasan kerja adalah “*Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima*”⁵.

³ *Ibid.*, p. 30.

⁴ Raymond A. Noe, et al, *Fundamental Of Human Resource Management* (New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2004), p. 325.

⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007) p. 501.

T. Hani Handoko mengungkapkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah “Keadaan yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”⁶.

Wibowo mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai “Sikap positif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka”⁷.

Maka, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap terhadap pekerjaan seorang karyawan berupa keadaan menyenangkan (positif) yang menunjukkan adanya perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Wibowo menyatakan kepuasan kerja adalah “Pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan”⁸.

Kepuasan kerja adalah “Suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik psikologis”⁹.

Wibowo menyatakan kepuasan kerja adalah “Sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka”¹⁰.

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001), p. 193.

⁷ Wibowo, *Op. Cit.*, p. 501.

⁸ *Ibid.*

⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), p. 74.

¹⁰ Wibowo, *Loc. Cit.*.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri seperti pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang.

Wibowo menyatakan kepuasan kerja adalah “*Respons affective* atau *emosional* terhadap beberapa segi pekerjaan seseorang”¹¹.

Kepuasan kerja merupakan “Perasaan senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya”¹².

Mutiara Sibarani Panggabean mengemukakan: “Kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan (*benefits*), insentif, atau pemberhentian”¹³.

Maka, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang terhadap pekerjaannya yang disebabkan oleh beberapa hal seperti kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas dan tunjangan (*benefits*), insentif, atau pemberhentian.

Edy Sutrisno menyatakan “Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan”¹⁴.

Kepuasan kerja adalah “Keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”¹⁵.

¹¹ *Ibid.*, p. 502.

¹² *Ibid.*, p. 75

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*, 76

Kepuasan kerja adalah “Bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya”¹⁶.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya seperti situasi kerja, perlakuan serta kesesuaian dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah “Kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju”¹⁷.

Mutiara Sibarani Panggabean mengemukakan tentang kepuasan kerja “Bahwa aspek-aspek kepuasan kerja terdiri atas kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, rekan kerja, dan penyelia”¹⁸.

Wibowo, terdapat 5 faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)
- b. *Discrepancies* (perbedaan)
- c. *Value attainment* (pencapaian nilai)
- d. *Equity* (keadilan)
- e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)¹⁹.

Need fulfillment (pemenuhan kebutuhan) yaitu kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk

¹⁵ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management, 9th Edition)* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), p.98.

¹⁶ Veitzhal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada, 2009), p. 860.

¹⁷ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Op.Cit.*, p.98.

¹⁸ Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2002), p. 129.

¹⁹ Wibowo, *Op.Cit.*, p. 504-505.

memenuhi kebutuhan. *Discrepancies* (perbedaan), kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. *Value attainment* (pencapaian nilai), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. *Equity* (keadilan), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik): kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Edy Sutrisno terdapat beberapa faktor yang memberikan kepuasan kerja:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas²⁰.

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- a. Gaji dan keuntungan dalam bidang *finansial* seperti adanya *insentif*
- b. Rekan kerja²¹.

²⁰ Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, p. 77.

²¹ Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, p. 860.

Selain itu menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja ialah:

- a. Pembayaran yang sesuai
- b. Supervisi pada pekerjaan yang tepat²².

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri berupa perasaan yang menyenangkan (positif) dikarenakan telah terpenuhinya semua keinginan/kebutuhan dirinya.

Kepuasan kerja mencerminkan indikator yaitu gaji dan keuntungan dalam bidang *finansial* dengan sub indikator: gaji pokok, tunjangan (asuransi kesehatan, cuti kerja tetap dibayar). Selanjutnya, hubungan dengan rekan kerja dengan sub indikator: keharmonisan antar rekan kerja, kerjasama yang baik antar rekan kerja.

2. Pengembangan Karir

Career development is “The process of gaining skill, experience, and education to achieve career objectives (Pengembangan karir adalah suatu proses untuk mendapatkan keahlian, pengalaman, dan pendidikan guna mencapai karir yang diinginkan)”²³.

Career development is “The lifelong series of activities (such us workshops) that contribute to a person’s career exploration, establishment, success, and fulfillment. (Pengembangan karir adalah aktivitas yang panjang (seperti pelatihan)

²² *Ibid.*

²³ Robert N. Lussier, *Op. Cit.*, p. 125.

yang memberikan kontribusi kepada karir individu dalam tahap eksplorasi, karir awal, karir pertengahan (sukses) dan menurun (pensiun))”²⁴.

Maka, dapat disimpulkan pengembangan karir adalah proses panjang yang dilakukan seorang karyawan dalam mencapai karir yang diinginkan berdasarkan tahap-tahap pengembangan karir yaitu tahap eksplorasi, karir awal, karir pertengahan hingga akhirnya pensiun. Hal ini karyawan lakukan untuk mendapatkan keahlian, pengalaman, dan pendidikan yang lebih baik dari sebelumnya.

H. Hadari Nawawi mengatakan bahwa pengembangan karir adalah, “Suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu”²⁵.

*Career development “An ongoing and formalized effort that focuses on developing enriched and more capable workers (Pengembangan karir adalah upaya berkesinambungan dan formal yang berfokus pada pengembangan kemampuan karyawan)”*²⁶.

Pengembangan karir adalah, “Perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan semakin menjadi matang”²⁷.

²⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management 13th edition* (New York: Pearson Education, 2013), p. 353-354.

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk bisnis yang kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), p. 289

²⁶ Luis R. Gomez-Mejia et al., *Managing Human Resources, Fifth Edition* (New York: Pearson Education, 2007, 2007), p. 267.

²⁷ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, p. 289.

Dari teori di atas, maka dapat disimpulkan pengembangan karir adalah perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seorang karyawan, hal ini dilakukan untuk pengembangan kemampuan kerja karyawan dalam mencapai karir yang diinginkan.

T. Hani Handoko mengungkapkan bahwa pengembangan karir (*Career Development*) adalah, “Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”²⁸

H. Hadari Nawawi mengatakan bahwa pengembangan karir adalah, “Usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja”²⁹.

Dari kedua pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan seorang pekerja yang dapat membuka kesempatan untuk mencapai suatu rencana karir selama masa bekeja.

T. Hani Handoko mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah, “Upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir”³⁰.

M. Kadarisman mengatakan sebagai berikut: “Pengembangan karir karyawan adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang”³¹.

²⁸ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, p. 123.

²⁹ Hadari Nawawi, *Loc.cit.*

³⁰ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, p. 123.

Maka, dapat disimpulkan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja yang dilakukan seorang karyawan dalam mencapai karir yang diinginkan.

Veitzhal Rivai dan Ella Jauvani mengungkapkan bahwa pengembangan karir adalah “Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”³².

M. Kadarisman mengemukakan bahwa “Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”³³.

Maka, dapat disimpulkan pengembangan karir adalah proses atau upaya seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan guna menunjukkan adanya peningkatan status karyawan tersebut di dalam perusahaan tempat ia bekerja.

M. Kadarisman mengemukakan sebagai berikut: “Pengembangan karir berarti seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai pensiun”³⁴.

Pengembangan karir adalah “Perbaikan pribadi yang dialami oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”³⁵.

³¹ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), p. 322-323.

³² Veitzhal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.*, p. 274.

³³ M. Kadarisman, *OP. Cit.*, p. 334.

³⁴ M. Kadarisman, *OP. Cit.*, p. 334-335.

Dari kedua teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha seorang pegawai ingin terus berkarya dalam rangka mencapai suatu rencana karir.

M. Kadarisman mendefinisikan, “*Career development* atau pengembangan karir sebagai berikut: “...is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource (Pengembangan karir bukan hanya pelatihan program atau perencanaan karir lokakarya. Sebaliknya, pengembangan karir adalah upaya terorganisir dan diformalkan berkelanjutan yang mengakui orang sebagai sumber daya organisasi yang vital)”³⁶.

Pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai “Semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja”³⁷.

Pengembangan Karir adalah “Dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu perusahaan”³⁸.

Dari ketiga teori di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah usaha pribadi karyawan dapat berupa dorongan (motivasi) untuk mencapai rencana karirnya di dalam suatu perusahaan melalui berbagai cara, antara lain melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

³⁵ Moekijat, *Manajemen Personalia dan SumberDaya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 1995), p. 89.

³⁶ M. Kadarisman , *OP. Cit.*, p. 336

³⁷ Mutiara Sibarani Panggabean, *Op.Cit.*, p. 63.

³⁸ Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), p. 168.

Pengembangan karir dimulai dari diri sendiri. Setiap orang harus menerima tanggung jawab pengembangan karirnya sendiri. Setelah komitmen dibuat barulah beberapa aksi pengembangan karir dilakukan, seperti:

- a. *Exposure*,
- b. *Organization loyalty*,
- c. *Mentor*,
- d. *Growth opportunity*³⁹.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup:

1. *Exposure*,
2. Kesetiaan *organisasional*,
3. *Mentors*,
4. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh⁴⁰.

Menurut Veitzhal Rivai dalam “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan”, mengatakan bahwa ada beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seseorang karyawan adalah:

1. Eksposur (*exposure*),
2. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*),
3. Pembimbing (*mentors*),
4. Peluang untuk tumbuh (*growth oppotunies*)⁴¹.

³⁹ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), p. 116.

⁴⁰ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, p. 131-132.

⁴¹ Veitzhal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.*, p. 274-279.

Pangkal tolak pengembangan karir dimulai dengan individu. Tiap orang harus menerima tanggung jawabnya atas pengembangan karir, atau kemajuan karirnya mungkin kurang. Apabila tanggung jawab pribadi ini sudah dilaksanakan, maka beberapa kegiatan pengembangan karir dapat terbukti berguna. Kegiatan-kegiatan ini meliputi:

1. Pelaksanaan pekerjaan,
2. Kesetiaan pada organisasi,
3. *Mentor*,
4. Kesempatan untuk memperoleh kemajuan⁴².

Exposure adalah menjadi diketahui oleh yang membuat keputusan untuk promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan berkarir lainnya. *Organization loyalty*, orang menempatkan loyalitas terhadap karir lebih tinggi dibanding loyalitas terhadap perusahaan. *Mentor*, mentor adalah seseorang yang menawarkan informasi karir secara informal. *Growth opportunity*, ketika karyawan mengembangkan kemampuannya, mereka sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam mendesain program pengembangan karir terdiri dari:

- a. Fase Perencanaan
- b. Fase Pengarahan
- c. Fase Pengembangan⁴³.

Fase Perencanaan merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerjaan dan rancangan perusahaan mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Fase

⁴² Moekijat, *Op.Cit.*, p. 89-93.

⁴³ Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Op. Cit.*, p. 169-170.

Pengarahan merupakan membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaan menjadi kenyataan, dengan memantapkan tipe karir yang diinginkan, dan mengatur langkah-langkah yang harus ditempuh dan mewujudkannya. Kegiatan yang dilakukan antara lain yaitu, konseling karir, serta pelayanan informasi. Fase Pengembangan adalah tenggang waktu yang digunakan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Dalam fase ini pekerja harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya yang dapat mendukung untuk memasuki posisi/jabatan di masa mendatang. Kegiatannya meliputi: Sistem Mentor, Pelatihan, Rotasi Jabatan, Program Beasiswa/Ikatan Dinas.

A Model of Career Development⁴⁴

	Career Stage			
	Exploration ↓	Establishment ↓	Maintenance ↓	Disengagement ↓
Developmental Task	Identify interest, skills, fit between self and work	Advancement growth, security, develop lifestyle	Hold on to accomplishments, update skills	Retirement planning, change balance between work and non work
Activities	Helping learning	Making independent	Training sponsoring policy	Phasing out of work

⁴⁴ Raymond A. Noe, *Employee Training and Development Fifth Edition* (International Edition: McGraw-Hill, 2010), p. 456.

	following directions	contributions	making	
Relationship to other employees	Apprentice	Colleague	Mentor	Sponsor
typical age	Less than 30	30-45	45-60	61 +
Years on job	Less than 2 years	2-10 years	More than 10 years	More than 10 years

Tahap-Tahap Pengembangan Karir Individu⁴⁵

Kebutuhan Utama	Keamanan, Jaminan Psikologi	Pencapaian, Harga Diri, Kebebasan	Harga Diri, Aktualisasi Diri	Aktualisasi Diri
Usia	Dibawah 30	30-45	45-60	61 +
Tahap Karir	Fase Awal Pegawai Kontrak	Fase Lanjutan Promosi	Fase Mempertahankan Mempertahankan posisi	Fase Pensiun Berpikir strategis

Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selanjutnya adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan. Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, pada fase ini, individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan dimasa lalu. Individu telah terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun. Pada fase pensiun ini karyawan telah menyelesaikan satu karir. Karyawan

⁴⁵ Veitzhal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.*, p. 281-282.

memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dia lakukan.

Pengembangan karir berhubungan dengan kepuasan kerja seperti yang dikemukakan oleh berbagai pendapat dibawah ini yaitu:

Veitzhal Rivai mengatakan bahwa “Fleksibilitas di dalam program pengembangan karir penting sekali, untuk meningkatkan kepuasan pribadi serta tercapaainya efektivitas perusahaan”⁴⁶.

M. Kadarisman dalam bukunya mengemukakan bahwa “Dikemukakan tentang perasaan puas dalam pengembangan karir, tingkat kepuasan ini juga berlaku dalam seseorang meraih karir”⁴⁷.

Hadari Nawawi dalam “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”, mengatakan bahwa:

Pengembangan karir merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Sukses karir yang dimaksud di atas, berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/posisi⁴⁸.

Menurut M. Kadarisman mengemukakan bahwa, “Pengembangan karir pegawai terdapat asas *the win-win situation* kondisi seperti ini akan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proses karir, khususnya untuk kepuasan dan peningkatan pegawai”⁴⁹.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 268.

⁴⁷ M. Kadarisman, *Op.Cit.*, p. 353.

⁴⁸ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, p. 296.

⁴⁹ M. Kadarisman, *Op.Cit.*, p. 297.

Menurut Hadari Nawawi dalam “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”, mengatakan bahwa:

Sukses dalam pengembangan karir yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja. Kepuasan itu akan semakin besar apabila sukses itu sejalan dengan tugas perkembangan berdasarkan usianya⁵⁰.

Menurut Iriani Ismail, mengemukakan bahwa “Keluwesannya dalam program pengembangan karir merupakan hal pokok jika tujuan dari produktivitas yang membaik, kepuasan personal meningkat pertumbuhan dan keefektifitasan keorganisasiannya meningkat”⁵¹.

Menurut M. Kadarisman mengemukakan bahwa: “Dalam hal pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh organisasi perlu adanya perasaan puas dalam pengembangan karir”⁵².

Satisfaction of employee's specific development needs. Individuals who see their personal development needs being met tend to be more satisfaction with their jobs and organization. They tend to remain with the organization. (Kepuasan kerja dari karyawan terpenuhi dengan adanya pengembangan karir. Individu yang melihat adanya kebutuhan akan pengembangan karir mereka yang terpenuhi, akan merasa puas dengan pekerjaan dan perusahaan. Mereka akan terus berada/bekerja di dalam organisasi)⁵³.

⁵⁰ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, p. 339.

⁵¹ Iriani Ismail, *Manajemenn Sumber Daya Manusia* (Malang: Lembaga Pertanian Universitas Brawijaya Malang, 2010), p. 151.

⁵² M. Kadarisman, *Op.Cit.*, p. 333.

⁵³ R. Wayne Mondy and Judy Bandy Mondy, *Human Resource Management, Twelfth Edition* (England: Pearson Education Limited, 2012), p. 227.

The most important issues of the organizational culture are communication with management, work/life balance the employee's relationship with his/her immediate supervisor and career development. These four issues tend to come up frequently in studies on job satisfaction. (Masalah yang paling penting dari budaya organisasi adalah manajemen komunikasi, keseimbangan antara hidup dan kerja, hubungan dengan atasan langsungnya, yaitu supervisor dan pengembangan karir. Keempat masalah ini biasanya menjadi pembahasan dalam kepuasan kerja)⁵⁴.

Diperkuat dengan jurnal yang diteliti oleh Nurita Sari S dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gurah kabupaten Kediri”, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kecamatan Gurah Kabupaten Kediri”⁵⁵.

Diperkuat dengan jurnal yang diteliti oleh Yulinda Tri Suprehaten dan Edy Mulyantorno, yang berjudul Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan CV. NYH Semarang) bahwa “Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan”⁵⁶.

⁵⁴ Jeffrey A. Mello, *Strategic Human Resource Management, Second Edition* (America: South-Western Cengage Learning, 2006), p. 99.

⁵⁵ Nurita Sari S, “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gurah kabupaten Kediri”, *Jurnal Ilmu Manajemen: Revitalisasi*, Vol. 1, Nomor 2, September 2012, p. 125-135 ISSN: 2301-5187.

⁵⁶ Yulinda Tri Suprehaten dan Edy Mulyantorno, “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan CV. NYH Semarang)”, *Jurnal Dinamika Manajemen*, Volume 2, Nomor 3, November 2012, p. 81-96 ISSN:2086-0668.

Diperkuat dengan jurnal yang diteliti oleh Rahma Widyanti, Armanu Thoyib, Heru Susilo dalam penelitiannya yang berjudul Faktor-faktor Pengembangan Karir yang mempengaruhi Kepuasan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi: Studi pada Bank BPD Kalimantan Selatan Kota Banjarmasin bahwa “Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan”⁵⁷.

Hasil penelitian yang dilakukan ini, mendukung teori Marlon dalam Widowati yang mengatakan bahwa “Pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena pada umumnya pengembangan karir itu sendiri bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja”⁵⁸. Hal ini diperkuat oleh pendapatnya Koonce bahwa “Karir yang dimiliki seseorang dapat memotivasi orang yang bersangkutan dalam bekerja untuk mencapai kepuasan”⁵⁹.

Pengembangan karir adalah upaya pribadi karyawan berupa dorongan (motivasi) untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, sesuai dengan penambahan/peningkatan usianya dalam mencapai suatu rencana karir (peningkatan status karyawan) di dalam suatu perusahaan.

Pengembangan karir mencerminkan indikator eksposur dengan sub indikator: promosi jabatan, pemindahan/transfer/mutasi. Selanjutnya, kesetiaan pada organisasi dengan sub indikator: tetap terus berada dalam organisasi, tidak berniat berhenti

⁵⁷ Rahmi Widyanti, Armanu Thoyib, Heru Susilo, “Faktor-faktor Pengembangan Karier yang mempengaruhi Kepuasan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Karyawan pada Organisasi: Studi Pada Bank BPD Kalimantan Selatan”, *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Volume 2, Nomor 1, April 2004 .

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ *Ibid.*

kerja. Selanjutnya, mentor dengan sub indikator: panduan/nasihat karir. Selanjutnya, tumbuh/berkembang dengan sub indikator: pelatihan.

B. Kerangka Berpikir

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seorang karyawan akibat telah terpenuhinya kebutuhan/keinginan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan memiliki kedudukan yang cukup besar pada pencapaian keberhasilan perusahaan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, suatu perusahaan dalam usaha mencapai keberhasilan harus dapat memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhannya, baik bersifat material maupun non material. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan tidak terdapat kesenjangan atau hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut. Sebaliknya, jika hasil pekerjaan yang dilakukan dengan susah payah tetapi tidak mendapatkan penghargaan dari perusahaan, maka karyawan tidak merasa puas, dikarenakan terjadi kesenjangan antara pekerjaan yang telah dikerjakan dengan hasil kerja yang didapatkan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi merupakan bukti perusahaan dikelola dengan manajemen yang baik.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah upaya seorang karyawan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan

faktor penting yang harus mendapat perhatian serius dari perusahaan. Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri. Pengembangan karir yang efektif menjadi harapan bagi setiap karyawan. Melalui pengembangan karir yang efektif diharapkan dapat meminimalkan ketidakcocokan seseorang dengan tanggung jawabnya di perusahaan, jika ia ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya maka karyawan akan termotivasi bekerja dengan baik yang pada akhir akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan bantuan program promosi, mutasi karyawan, nasihat karir dan program pelatihan. Dengan program ini diharapkan karyawan dapat menambah wawasan, pengalaman, kemampuan dan keahlian sehingga akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memandang bahwa pengembangan karirnya mendapat perhatian dari perusahaan maka karyawan tersebut akan memiliki kepuasan dalam bekerja.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut, “Terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kesempatan pengembangan karir seorang karyawan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut.