

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset perusahaan karena sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, oleh karena itu setiap perusahaan selalu berupaya untuk memiliki SDM yang berkualitas, karena tanpa SDM yang berkualitas suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Antara SDM dan perusahaan harus memiliki hubungan yang saling membutuhkan, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas dan yang mampu mengembangkan diri secara proaktif sementara karyawan membutuhkan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Dalam usaha melakukan perbaikan bagi pertumbuhan dan perkembangan untuk menjadi perusahaan yang unggul dan sukses, perusahaan harus mampu memahami dengan baik ilmu manajemen sumber daya manusia, lalu menerapkannya ke dalam perusahaan. Menurut Simamora (1997) yang dikutip oleh Sutrisno (2017:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Setiap perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang berkualitas. Karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas akan mendukung dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan dari sisi SDM yang diharapkan adalah kepuasan kerja.

Menurut Robbins (2003:78) menyatakan 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. Sedangkan menurut Handoko (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosional baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah pengembangan karir. Menurut Sutrisno (2015:161) mengemukakan bahwa istilah pengembangan karir digunakan untuk menunjukkan orang pada masing - masing peranan atau status mereka.

Pengembangan karir adalah aktivitas karyawan untuk mencapai suatu rencana karir dimasa depan, pengembangan karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan kepuasan kerja karena dengan itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka (Parimita, 2015:332). Berdasarkan Penelitian Terdahulu yang menyatakan berpengaruh negatif yaitu dilakukan oleh Silaen (2021) menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang negatif antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian dari Lestari (2021) menunjukan bahwa Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dan Darmawan (2017) menyatakan bahwa Pengembangan Karir secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sedangkan Penelitian Terdahulu yang menyatakan berpengaruh positif dilakukan oleh Jumiyati dan Azlina (2019) menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif

antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian dari Sompie, Taroreh dan Lumintang (2019) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dan Kurniawan (2015) menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif secara parsial terhadap Kepuasan Kerja, karena dengan meningkatkan pengembangan karir maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi.

Selain pengembangan karir faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja. Menurut Robbins (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahlian guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan Penelitian Terdahulu yang dilakukan oleh Hakim dan Muhti (2020) menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena beberapa indikator variabel motivasi kerja termasuk kategori sangat tinggi dan perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Sedangkan indikator lainnya rata - rata berada dalam kategori tinggi sampai sangat rendah sehingga perlu ditingkatkan dan diperbaiki diantaranya adalah pengembangan, pengakuan atau penghargaan, hubungan antar pribadi, serta kebijakan dan administrasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rauan dan Tewal (2019) menjelaskan bahwa Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena dengan adanya

motivasi atau dorongan kepada karyawan maka karyawan akan lebih semangat lagi dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat memperoleh hasil yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Lasut, Tewal dan Koleangan (2018) menyatakan bahwa secara parsial Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja dikarenakan masih ada karyawan yang kurang termotivasi untuk bekerja dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Turnip (2018) menunjukkan hasil bahwa Secara Parsial variabel Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Penelitian yang dilakukan oleh Wuwungan, Taroreh dan Uhing (2017) menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja, berarti karyawan yang ada pada perusahaan tersebut memiliki rasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan sehingga karyawan akan timbul rasa puas (kepuasan) dengan apa yang sudah dilakukan karyawan.

Pengembangan karir dan pemberian motivasi tentulah bukan pekerjaan yang sederhana. Apalagi jika perusahaan tersebut memiliki banyak karyawan jumlah besar dari berbagai latar belakang budaya, usia, pendidikan yang berbeda. Hal yang sama terjadi pada PT. Yoga Barn Ubud terdapat banyak masalah yang menyangkut sumber daya manusia (SDM) yang disebabkan karena adanya perbedaan skill, emosi motivasi mental dan spritual. Faktor - faktor manusiawi pada diri karyawan yang kompleks seperti rendahnya prestasi karyawan, rendahnya motivasi kerja, tingginya *turn over* karyawan yang dapat menghambat perkembangan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Motivasi Kerja merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang ada pada diri manusia yang akan mengarahkan perilaku untuk melakukan tugas atau

pekerjaan dengan baik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis kepada beberapa karyawan PT. Yoga Barn Ubud terdapat beberapa fenomena permasalahan yang sering terjadi yaitu mengenai motivasi kerja. Motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan sangat rendah, maka dari itulah pemberian motivasi agar kinerja karyawan meningkat sangatlah minim, padahal dengan pemberian motivasi yang baik dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan serta dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

Kepuasan kerja pada dasarnya tentang apa yang membuat seseorang merasa bahagia dan nyaman dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada beberapa karyawan PT. Yoga Barn Ubud yang berkenaan dengan kepuasan kerja karyawan, penulis menemukan beberapa masalah yang terjadi. Masalah tersebut yaitu kurangnya pelatihan kerja yang dilakukan perusahaan dalam upaya pengembangan karir karyawan, dari hasil wawancara diketahui masih banyaknya karyawan yang berasal dari tingkat pendidikan SMK/SMA hal ini menyebabkan karyawan sulit untuk mendapatkan promosi.

Berikut tabel kepuasan kerja berdasarkan data penunjang pendidikan karyawan pada PT. Yoga Barn Ubud - Gianyar.

Tabel 1.1

Kepuasan Kerja berdasarkan data Penunjang Pendidikan Tahun 2020

Pendidikan	Kepuasan Kerja				Total	
	Puas Bekerja		Tidak Puas Bekerja			
	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase
SMA/SMK	60	85%	30	15%	90	100%
D1 - D3	25	75%	10	25%	35	100%
S1	15	80%	5	20%	20	100%
Total	100		45		145	

Sumber: PT. Yoga Barn Ubud, Tahun 2020.

Dari perhitungan tabel di atas, diketahui bahwa dari 145 karyawan PT. Yoga Barn Ubud yang menempuh Pendidikan SMA/SMK terdapat 60 karyawan (85%) merasakan kepuasan kerja dan 30 karyawan (15%) merasakan ketidakpuasan kerja. Pendidikan D1 - D3 terdapat 25 karyawan (75%) merasakan kepuasan kerja dan 10 karyawan (25%) merasakan ketidakpuasan kerja. Sementara itu yang menempuh Pendidikan S1 terdapat 15 karyawan (80%) merasakan kepuasan kerja dan 5 karyawan (20%) yang merasakan ketidakpuasan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Yoga Barn Ubud?

- 2) Apakah Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Yoga Barn Ubud?
- 3) Apakah Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Yoga Barn Ubud?

1.3 Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Yoga Barn Ubud.
- b) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Yoga Barn Ubud.
- c) Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Yoga Barn Ubud.

1.4 Kegunaan Penelitian

1) Manfaat Teoritis

- a) Bagi Mahasiswa/ Peneliti

Penelitian memberikan pengetahuan yang lebih mengenai ruang lingkup sumber daya manusia secara nyata khususnya mengenai pemberian pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja.

- b) Bagi Lembaga Fakultas/ Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terutama yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan tambahan bagi pimpinan perusahaan atau organisasi sehingga mengetahui efektivitas pemberian kompensasi dan tingkat kepuasan kerja karyawan atas sistem yang telah diterapkan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Teori Kebutuhan Berprestasi

Penelitian ini menggunakan Teori Kebutuhan Berprestasi dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda - beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan. Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek - obyek fisik, manusia, atau ide - ide melaksanakan hal - hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala - kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas - tugas dengan derajat kesulitan moderat, menyukai situasi - situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya - upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor - faktor lain, seperti kemujuran dan menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

2.1.1 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi atau perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi atau perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006:98). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi atau perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2005:99) karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2011:58) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Samsudin (2006:133) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengertian pengembangan karir menurut Nawawi (2006:99) pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi atau jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi

atau perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi atau jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Pengertian dari Mangkunegara (2005:78) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai - pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing - masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program - program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

2) Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan Karir sebagai kegiatan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerja oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan (Nawawi, 2005). Kemudian Menurut Rivai dalam Nurcahyo (2012) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:77) adalah sebagai berikut:

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu mencapai tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Carrer Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*).

- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

- c) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan Karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan Karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

- e) Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan Karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai - pegawai menjadi lebih bermental sehat.

- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program - program perusahaan.

Pengembangan karir membantu program - program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

- g) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

- h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindari dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j) Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

3) Tahap - tahap Pengembangan Karir

Dessler (2007:192) mengemukakan adanya tahap - tahap utama dari siklus karir, yaitu:

1. Tahap Pertumbuhan

Tahap ini berlangsung kira - kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman dan guru.

2. Tahap Penjelajahan

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan

alternatif - alternatif ini dengan minat dan kemampuan, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap Penetapan

Tahap ini berlangsung kira - kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

a. Subtahap Percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 sampai 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

b. Subtahap Pemantapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 - 40 tahun. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan - tujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan akhir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap Pemeliharaan

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45 sampai 65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

5. Tahap Kemerosotan

Tahap ini disebut juga usia pensiun, dimana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

4) Faktor - faktor Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2013:278) faktor - faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Prestasi Kerja

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

b) Eksposur

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

c) Jaringan Kerja

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

d) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan kelulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turnover*) biasanya perusahaan membeli loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek - praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak non kompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

e) Pembimbing dan Sponsor

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

f) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan - pelatihan, kursus dan

melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Menurut Siagian (2003) faktor - faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah sebagai berikut:

a) Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, akan susah bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b) Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak atau tidaknya seseorang di promosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

c) Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d) Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat - nasehat atau saran - saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

e) Dukungan para bawahan

Adalah dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajemen yang bersangkutan.

f) Kesempatan untuk tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan - pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g) Pengunduran Diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karirnya.

5) Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Gomes dalam Nurcahyo (2012) adalah:

a) Perencanaan Karir

1. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan.
2. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan.
3. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek.

b) Manajemen Karir

1. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia.
2. Menyebarkan informasi karir.
3. Publikasi lowongan pekerjaan.
4. Pendidikan dan pelatihan.

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Wahyudi dalam Nurcahyo (2012) menyebutkan ada 3 unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu:

a. Menaksir kebutuhan karir

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

b. Kesempatan Karir

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

c. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir

Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

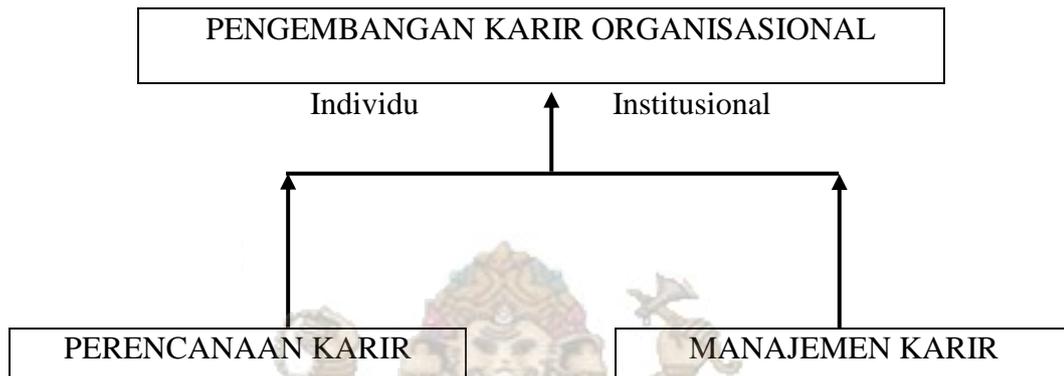
6) Model Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2004) tentang model pengembangan karir adalah pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan satu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing - masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan -

tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program - program pengembangan karir.

Gambar 2.1

Pengembangan Karir Organisasional



Sumber: Herny Simamora (2003)

Dalam pelaksanaan pengembangan karir dilakukan pemisahan antara pengembangan karir individu dengan pengembangan karir institusional. Pengembangan karir individual adalah pengembangan karir yang dilakukan oleh individu atau karyawan. Sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh perusahaan, subproses yang terdapat dalam pengembangan karir individual adalah sebagai berikut:

- a) Pilihan bersifat jabatan.
- b) Pilihan organisasi.
- c) Pilihan penugasan pekerjaan.
- d) Pilihan pengembangan diri.

Sedangkan subproses yang terdapat dalam pengembangan karir institusional adalah sebagai berikut:

- a) Rekrutmen dan seleksi.
- b) Alokasi SDM.
- c) Penilaian dan Evaluasi.
- d) Pelatihan dan Pengembangan.

Pengembangan karir organisasional merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir dan proses manajemen karir institusional. Perencanaan karir merupakan proses yang disengaja supaya menyadari diri sendiri, peluang, kesempatan, kendala, pilihan dan konsekuensi, mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir, dan penyusunan program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dengan pengalaman bersifat pengembangan untuk menyediakan arah, waktu dan urutan langkah - langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir spesifik.

Manajemen Karir merupakan proses berkelanjutan dari penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karir organisasi.

2.1.2 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Siswanto (2005) motivasi sebagai kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Perilaku setiap individu pada dasarnya berorientasi pada tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, perilaku individu pada umumnya didorong oleh keinginan untuk merealisasikan tujuan. Motivasi

seseorang akan ditentukan oleh stimulusnya. Stimulus merupakan mesin penggerak motivasi seseorang sehingga menimbulkan pengaruh perilaku orang yang bersangkutan.

2) Unsur - unsur Motivasi Kerja

George dan Jones (2005, p.175) menyatakan bahwa unsur - unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a) Arah perilaku (*direction of behavior*)

Di dalam bekerja, ada banyak perilaku yang dapat dilakukan oleh karyawan. Arah perilaku (*direction of behavior*) mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak. Banyak contoh perilaku tidak tepat yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan, perilaku - perilaku ini nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

b) Tingkat usaha (*level of effort*)

Tingkat usaha atau *level of effort* berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun juga harus

memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

c) *Tingkat kegigihan (level of persistence)*

Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya bila ada kendala pada cuaca atau masalah kesehatan seorang karyawan produksi, apakah karyawan tersebut tetap tepat waktu masuk bekerja dan sungguh - sungguh mengerjakan tugas seperti biasanya atau memilih hal lain, seperti ijin pulang atau tidak masuk kerja. Dalam hal ini dibuat pengecualian jika masalah kesehatan yang dialami pekerja termasuk penyakit serius yang dapat menyebabkan seseorang tidak mampu bekerja.

3) **Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Sagir dalam Siswanto (2005) biasanya meliputi hal - hal berikut:

a) *Kinerja (Achievement)*

Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan (*needs*) dapat mendorongnya mencapai sasaran. McClelland menyatakan bahwa tingkat *needs for achievement* (n-Ach) yang telah menjadi naluri kedua (*second nature*), merupakan kunci keberhasilan seseorang. N-Ach seringkali dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan (bukan *gambling*, namun *calculated risk*) untuk mencapai suatu sasaran yang telah ditentukan. Melalui pelatihan - pelatihan

motivasi seperti *Achievement Motivation Training (AMT)*, semangat kewirausahaan (*entrepreneurship*) yakni sikap hidup yang berani mengambil resiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.

b) Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan dalam bentuk pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai oleh seseorang merupakan stimulus yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat menjadi stimulus yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang, bonus atau uang.

c) Tantangan (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi merupakan stimulus kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi stimulus, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

d) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut serta memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Dalam hal ini *Total Quality Control (TQC)* atau Peningkatan Mutu Terpadu (PMT) yang bermula dari Amerika Serikat yang kemudian dikembangkan di Jepang menjadi *Japanese Management Style*, berhasil memberikan tekanan pada karyawan. Bahkan setiap karyawan dalam tahapan proses produksi telah turut menyumbang

proses produksi sebagai mata rantai dalam suatu sistem akan sangat ditentukan oleh tanggung jawab subsistem (mata rantai) dalam proses produksi. Apabila setiap tahap atau mata rantai mutu produksinya dapat dikendalikan sebagai hasil rasa tanggung jawab kelompok (subsistem) maka produk akhir merupakan hasil dari *Total Quality Control* atau Peningkatan Mutu Terpadu. Tanggung jawab kelompok dalam mata rantai proses produksi merupakan QCC (*Quality Control Circle*) atau Kelompok Mutu Terpadu yang merupakan bentuk tanggung jawab bersama.

e) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat menjadi stimulus kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.

f) Keterlibatan (*Involvement*)

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau dengan bentuk kotak saran dari karyawan, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan stimulus yang cukup kuat untuk karyawan. Melalui kotak saran, karyawan merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan atau tahapan kebijakan yang akan diambil manajemen. Rasa terlibat akan menumbuhkan rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan tantangan yang harus dijawab, melalui peran serta berprestasi untuk mengembangkan usaha maupun pengembangan pribadi. Adanya rasa keterlibatan (*involvement*) bukan saja menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa turut bertanggung jawab (*sense of*

responsibility), tetapi juga menimbulkan rasa turut mawas diri untuk bekerja lebih baik dan menghasilkan produk yang lebih bermutu.

g) *Kesempatan (Opportunity)*

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan stimulus yang cukup kuat bagi karyawan. Bekerja tanpa harapan atau kesempatan untuk meraih kemajuan atau perbaikan nasib tidak akan menjadi stimulus untuk berprestasi atau bekerja produktif.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Siagian (2008:295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaan. Suwanto dan Donni (2011:263) menyatakan kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaan yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang dihasilkan terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Siswanto dan Donni (2011:263) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawannya terhadap pekerjaannya. Tiffin dalam Robbins (2007:257) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawannya terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan sikap timbal balik karyawan kepada perusahaan.

2) Faktor - faktor Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer (1996) yang dikutip oleh Sutrisno (2014:77), faktor kepuasan kerja antara lain:

- a) Kesempatan untuk maju, yaitu ada atau tidaknya kesempatan dari perusahaan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b) Keamanan kerja, yaitu keadaan yang aman akan sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- c) Gaji, yaitu gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Jika gaji diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja.
- d) Perusahaan dan manajemen, yaitu perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e) Pengawasan (supervisi), bagi karyawan *supervisor* adalah seseorang yang di posisikan atau dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasan. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.
- f) Faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas, akan meningkatkan ataupun mengurangi kepuasan kerja.
- g) Kondisi kerja, yaitu merupakan keadaan dari lingkungan kerja, yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.

- h) Aspek sosial dalam pekerjaan, dimana keadaan sosial yang mengacu pada salah satu sikap dalam pekerjaan yang dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- i) Komunikasi, yaitu komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawan sangat berperan dalam menciptakan rasa puas terhadap kerja.
- j) Fasilitas, dimana fasilitas yang dimaksud adalah fasilitas penunjang dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan meliputi fasilitas kesehatan, cuti, dana pensiun atau perumahan yang merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

3) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2011:860) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja terdiri dari:

a) Isi Pekerjaan

Penampilan tugas atau atribut pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas apabila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan mendapat kepercayaan tanggung jawab atas pekerjaan itu.

b) Supervisi

Perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya menjadi bagian yang penting dari

organisasi. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turnover* dan absensi karyawan.

c) Organisasi dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

d) Kesempatan untuk maju

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah (gaji). Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, diberikan secara adil didasarkan pada tingkat keterampilan, tuntutan pekerjaan, serta standar gaji untuk pekerjaan tertentu. Maka akan ada kepuasan kerja.

f) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

g) Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan

prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan acuan dalam penelitian ini, berikut adalah berbagai penelitian yang pernah dilakukan oleh berbagai pihak terkait dengan pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian tersebut diantaranya adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Jumiyati dan Azlina (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT Kimia Farma (Persero) Tbk Jakarta, menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada PT Kimia Farma (Persero) Tbk Kantor Pusat.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Sompie, Taroreh dan Lumintang (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena bahwa semakin besar peningkatan yang terjadi dalam hal pengembangan karir tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena semakin besar peningkatan yang terjadi dalam hal motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2015) didapatkan hasil bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif secara parsial terhadap Kepuasan

Kerja, karena dengan meningkatkan pengembangan karir maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Silaen (2021) menemukan bahwa hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang negatif antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2021) menunjukan bahwa Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan (2017) menyatakan bahwa Pengembangan Karir secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim dan Muhdi (2020). Menunjukan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, karena beberapa indikator variabel motivasi kerja termasuk kategori sangat tinggi dan perlu dipertahankan dan ditingkatkan yaitu indikator tanggung jawab. Sedangkan indikator lainnya rata-rata berada dalam kategori tinggi sampai sangat rendah sehingga perlu ditingkatkan dan diperbaiki diantaranya adalah pengembangan, pengakuan/penghargaan, hubungan antar pribadi, serta kebijakan dan administrasi.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Rauan dan Tewal (2019). Hasil penelitian menjelaskan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja, bahwa dengan adanya motivasi atau dorongan kepada karyawan maka karyawan akan lebih semangat lagi dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat memperoleh hasil yang baik. Dengan

didapatnya hasil yang baik maka akan timbul rasa puas dalam diri karyawan.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Lasut, Tewal dan Koleangan (2018). Menyatakan bahwa secara parsial Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja dikarenakan masih ada karyawan yang kurang termotivasi untuk bekerja dengan baik dan dinyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Turnip (2018). Menunjukkan hasil bahwa Secara Parsial Variabel Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dikarenakan semakin tinggi motivasi diperusahaan tersebut, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Wuwungan, Taroreh dan Uhing (2017). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan. Ini berarti karyawan yang ada pada perusahaan tersebut memiliki rasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan sehingga karyawan akan timbul rasa puas (kepuasan) dengan apa yang sudah dilakukan karyawan tersebut.