

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan

Teori dua faktor adalah teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja, teori ini dikemukakan oleh ahli yang bernama Federich Herzberg dengan kedua teorinya yaitu faktor motivator dan faktor hygiene. Faktor motivator adalah faktor pemuas yang mempunyai pengaruh meningkatkan kepuasan seseorang seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan pribadi, pengenalan, tanggung jawab dan prestasi sedangkan Faktor hygiene adalah faktor pencegah menurunnya semangat kerja atau efisiensi seperti kebijakan perusahaan dan administrasi, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji.

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. menurut Luthans (2016: 243) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan suatu hal yang bernilai penting yang pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Herzberg (2012:497) kepuasan kerja adalah kepuasan seorang karyawan yang dipengaruhi oleh teori dua faktor yaitu faktor motivasi dan faktor hygiene. Malayu (2014:10) menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini mencerminkan oleh moral kerja kedisiplinan dan prestasi kerja.

Menurut Robbins (2013:78) 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. Greenberg dan Baron (2013:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi pekerjaan, kondisi yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji, kesempatan dan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, dan lain-lain. Kepuasan kerja adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012 :327) menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut teori dua faktor Herzberg fakto

2.1.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Herzberg (2017) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Motivator

Faktor ini dapat disebut juga sebagai faktor intrinsik yang dihubungkan dengan kepuasan kerja dimana motivator menyebabkan seseorang berpindah dari suatu keadaan tanpa kepuasan menjadi puas antara lain:

- a. Peluang promosi
- b. Peluang pertumbuhan pribadi
- c. Pengenalan
- d. Tanggung jawab
- e. Prestasi

2. Faktor Higiene

Faktor ini dapat disebut sebagai faktor ekstrinsik dimana faktor ini menyebabkan seseorang berpindah dari keadaan ketidakpuasan menjadi tanpa kepuasan. Karena faktor ini bukan faktor pemuas tetapi faktor pemeliharaan yang wajib diberikan kepada karyawan. yang meliputi antara lain:

- a. Pengawasan
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijakan dan administrasi perusahaan
- d. Hubungan antar pribadi
- e. Kualitas supervisi

2.1.3 Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010 : 171) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a) Pemenuhan Kebutuhan

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) Perbedaan

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang

diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar dari pada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c) Pencapaian nilai

Gagasan pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d) Keadilan

Dalam metode ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil persepsi orang bahwa perbandingan antar hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e) Komponen Genetik

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerja.

2.1.4 Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat Kepuasan Kerja menurut Robinson dan Comers dalam Zoeldhan (2013), yaitu:

- a) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- b) Penguatan produktivitas dan prestasi kerja
- c) Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- d) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- e) Mengurangi tingkat absensi
- f) Mengurangi turnover

- g) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
- h) Meningkatkan motivasi kerja
- i) Menimbulkan kematangan psikologis
- j) Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

2.1.5 Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja menurut Robbins (2003 : 73), yaitu sebagai berikut:

1. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespons atas suatu pertanyaan, seperti dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “*Highly Satisfied*” dan “*Highly Dissatisfied*”
2. *Summation score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini diperingkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction* skor secara menyeluruh.

2.1.6 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator menurut Luthans (2016 : 302) yaitu sebagai berikut:

Kepuasan kerja merupakan sifat yang dimiliki oleh setiap karyawan,

1. Gaji
Gaji adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kerja yang dihasilkan.
2. Promosi jabatan
Promosi jabatan adalah suatu program yang dibuat untuk meningkatkan karir karyawan yang lebih baik lagi.

3. Rekan kerja

Rekan kerja adalah seseorang yang akan berkerja sama dengan karyawan lainnya, yang bertujuan untuk menghasilkan target yang telah ditentukan.

4. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjan itu sendiri yaitu kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan atau tanggung jawab yang telah di dilakukan.

2.2 Pelatihan

2.2.1 Pengrtian Pelatihan

Proses kegiatan pelatihan dilakukan setelah terjadi penerimaan karyawan sebab latihan diberikan kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih baik. Menurut Kaswan (2011:2), pelatihan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Rachmawati (2018:110) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap. Pelatihan merupakan upaya dan proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dijadikan suatu aset investasi penting dalam sumber daya manusia. Menurut Proctor dan Thorton dalam Manullang & Marihot (2008:68) terdapat berbagai macam manfaat dalam pelatihan bagi karyawan dan perusahaan, sebagai berikut: menaikkan rasa puas pegawai, pengurangan pemborosan, mengurangi ketidakhadiran dan turnover pegawai, memperbaiki metode dan sistem kerja, menaikkan tingkat penghasilan, mengurangi biaya-biaya lembur, mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin, mengurangi keluhan-keluhan pegawai, mengurangi kecelakaan, memperbaiki komunikasi, meningkatkan

pengetahuan serbaguna pegawai, memperbaiki moral pegawai dan menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

2.2.2 Faktor-faktor Pelatihan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:46) yaitu:

1) Pelatihan

Pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya. Menurut Manullang (2004), Sesungguhnya salah satu variabel yang sangat menentukan untuk efektivitas sesuatu training, selain peserta, metode training dan materi adalah instruktur atau pelatih. Ada 3 kualifikasi penting yang harus dipenuhi oleh setiap instruktur yaitu pengetahuan yang dalam mengenai topiknyanya. Dua, paham akan berbagai metode training. Tiga, adanya keinginan untuk mengajar. Tidak memiliki salah satu kualifikasi tersebut akan menyebabkan kegagalan pemberian topik yang bersangkutan kepada para peserta. Jadi Instruktur pelatihan harus cakap dalam mengajar, menguasai materi pelatihan, menguasai metode pelatihan, mampu memotivasi karyawan.

2) Metode Pelatihan

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta latihan. Menurut Hardjana (2001), “metode training adalah cara yang ditempuh dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan training, baik secara keseluruhan maupun persepsi”. Berarti metode pelatihan adalah cara-cara dan teknik komunikasi yang digunakan oleh pelatih dalam menyajikan dan melaksanakan proses pembelajaran, baik oleh pelatih maupun para peserta.

3) Peserta

Pelatihan yang diberikan kepada peserta berdasarkan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

4) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan tersebut, selain itu disosialisasikan pada peserta agar dapat memahami pelatihan.

2.2.3 Metode-metode Pelatihan

Ada dua metode dalam pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. On The Job Training

Metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien pelaksanaan latihan karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

a) Rotasi pekerjaan

Merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya dalam organisasi sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

b) Penugasan yang direncanakan

Menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalaman tentang pekerjaannya.

c) Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d) Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2. Off The Job Training

Dalam metode off the training, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpuas pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih di luar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam penelitian. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

a. Business games

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

b. Vestibule school

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.

c. Case study

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

2.2.4 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan menurut Mangkunegara (2006 : 52) antara lain :

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology karyawan untuk memperoleh kepekaan dalam menjalankan tugas.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja, pelatihan dapat meningkatkan kinerja pada posisi jabatannya yang sekarang kalau tingkat kinerja naik maka berakibat peningkatan produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja, Ini berarti peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan sedikit berbuat kesalahan dalam operasionalnya.
- 4) Meningkatkan perencanaan sumber daya manusia, pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan dimasa yang akan datang.
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat maka iklim dan suasana organisasi akan lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat, maka moral kerja (semangat kerja) juga akan meningkat.
- 6) Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara maksimal.

- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan, suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain itu lingkungan kerja akan meningkat.
- 8) Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan, program pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja program pelatihan akan mengembangkan kepribadian, intelektual dan keterampilan.

2.2.5 Manfaat Pelatihan

Sedangkan manfaat pelatihan menurut menurut Sastrohadiwiryo (2002 : 212) :

1) Peningkatan Keahlian Kerja

Para karyawan yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian yang beraneka ragam. Ada yang memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkat di bawah sadar. Dengan adanya pelatihan, para karyawan dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

2) Pengurangan Keterlambatan Kerja, Kemangkiran Serta Perpindahan Tenaga Kerja.

Berbagai alasan seringkali muncul dari tenaga kerja atas tindakan yang mereka lakukan, meskipun seringkali alasan tersebut tidak masuk akal. Hal ini terjadi apabila manajemen memberikan peringatan atas tindakan yang mereka lakukan, baik karena keterlambatan masuk kerja, sering mangkir maupun keinginan untuk pindah pada pekerjaan lain. Dengan begitu diharapkan karyawan yang bersangkutan dapat mengurangi tindakantindakan negatif.

3) Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan setiap perusahaan adalah memperoleh tingkat produktivitas tinggi dan setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang

diharapkan. Untuk memperoleh tingkat produktivitas tinggi harus ditunjang beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satunya adalah kondisi kerja para karyawan. Agar produktivitas kerja karyawan meningkat, salah satu cara yang harus ditempuh manajemen tenaga kerja adalah menyelenggarakan pelatihan bagi para karyawannya.

4) Peningkatan Kecakapan Kerja

Perkembangan teknologi dan komputerisasi yang makin maju, menuntut para karyawan mampu menggunakannya. Untuk itu, karyawan dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerja. Tanpa usaha itu, sia-sialah kemajuan teknologi dan komputerisasi. Sebenarnya banyak cara mengembangkan karyawan, khususnya untuk meningkatkan kecakapan kerja mereka.

5) Peningkatan Rasa Tanggung Jawa

Masing-masing karyawan sebenarnya memiliki tanggung jawab, hanya tingkatan dan urgensinya berbeda-beda, tergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Yang dimaksudkan tanggung jawab adalah kewajiban seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Pentingnya pelatihan yang diuraikan diatas dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan maka

2.2.6 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan Menurut Rivai (2014:324) meliputi;

a) Materi yang dibutuhkan

Materi yang diberikan instruktur harus sesuai dengan kebutuhan karyawan agar bermanfaat dan menunjang pekerjaan mereka.

b) Metode yang digunakan

Metode yang digunakan harus sesuai dengan materi yang diberikan harus dapat membedakan materi mana yang menggunakan teori dan praktek.

c) Kemampuan instruktur pelatihan

Kemampuan instruktur yang menguasai materi dan menyenangkan akan membuat karyawan selalui ingin mengikuti program-program pelatihan.

d) Sarana dan fasilitas pelatihan

Dengan adanya sarana dan fasilitas yang memadai dapat mendukung suatu program pealtihan akan agar berjalan dengan baik.

e) Peserta pelatihan

Peserta pelatihan yang tertib dan mau mengikuti pelatihan dengan semangat dan sungguh-sungguh.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1 Pengrtian Pengembangan Karir

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2012:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengindetifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya. Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Pengembangan karier menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2001:77) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan

pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karier yang digunakan instansi/lembagai tidak terlepas dari perencanaan karier. Setiap pegawai atau karyawan dalam organisasi sebelum mengembangkan kariernya harus mempunyai perencanaan karier yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karier. Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karier adalah kegiatankegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

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

1) Prestasi kerja

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

2) Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

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

4) Kesetiaan terhadap organisasi

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

5) 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.

6) 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.

2.3.3 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2010:77) adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai bahwa akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermotivasi.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi kekusangan profesi dan manajerial
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari kekusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang

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

2.3.4 Manfaat Pengembangan Karir

Program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan.

1. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain :
 - a) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
 - b) Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
 - c) Meningkatkan motivasi karyawan.
 - d) Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.
2. Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karir adalah :
 - a) Meningkatkan tanggung jawab
 - b) Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
 - c) Meningkatkan otonomi
 - d) Menambah tantangan dalam bekerja
3. Sedangkan manfaat pengembangan karir secara umum adalah :
 - a) Mengembangkan prestasi pegawai.
 - b) Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
 - c) Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
 - d) Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
 - e) Memberikan kepastian hari depan.

- f) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas

2.3.5 Aspek-Aspek Pengembangan Karir

Menurut Saksono, (2003:45) aspek yang dinilai dalam pengembangan karier adalah sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk mencapai suatu berharga
Parameter yang diukur adalah: promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi
- 2) Kesempatan untuk mencapai hal baru
Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas.
- 3) Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang
Parameter yang diukur adalah: kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing
- 4) Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan
Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata

2.3.6 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Sadili Samsudin (2006 : 133)

adalah :

1. Prestasi kerja
Prestasi kerja yaitu suatu kerja yang dihasilkan dapat memenuhi bahkan melebihi target yang telah ditentukan baik secara kuantitas dan kualitas.
2. Kesetiaan terhadap organisasi
Kesetiaan terhadap organisasi adalah mempunyai rasa memiliki, menjaga dan mentaati segala aturan yang berlaku.

3. Mentor

Mentor yaitu seseorang yang memberikan pengarahan dan segala informasi mengenai program pengembangan karir kepada karyawan.

4. Sponsor

Sponsor adalah seseorang yang mendukung dan memotivasi untuk karyawan

5. Peluang dan kesempatan

Peluang dan kesempatan yaitu suatu jalan yang harus dipikirkan dan diperhatikan dengan baik apakah ada suatu kesempatan untuk dapat meningkatkan karir saat ini.

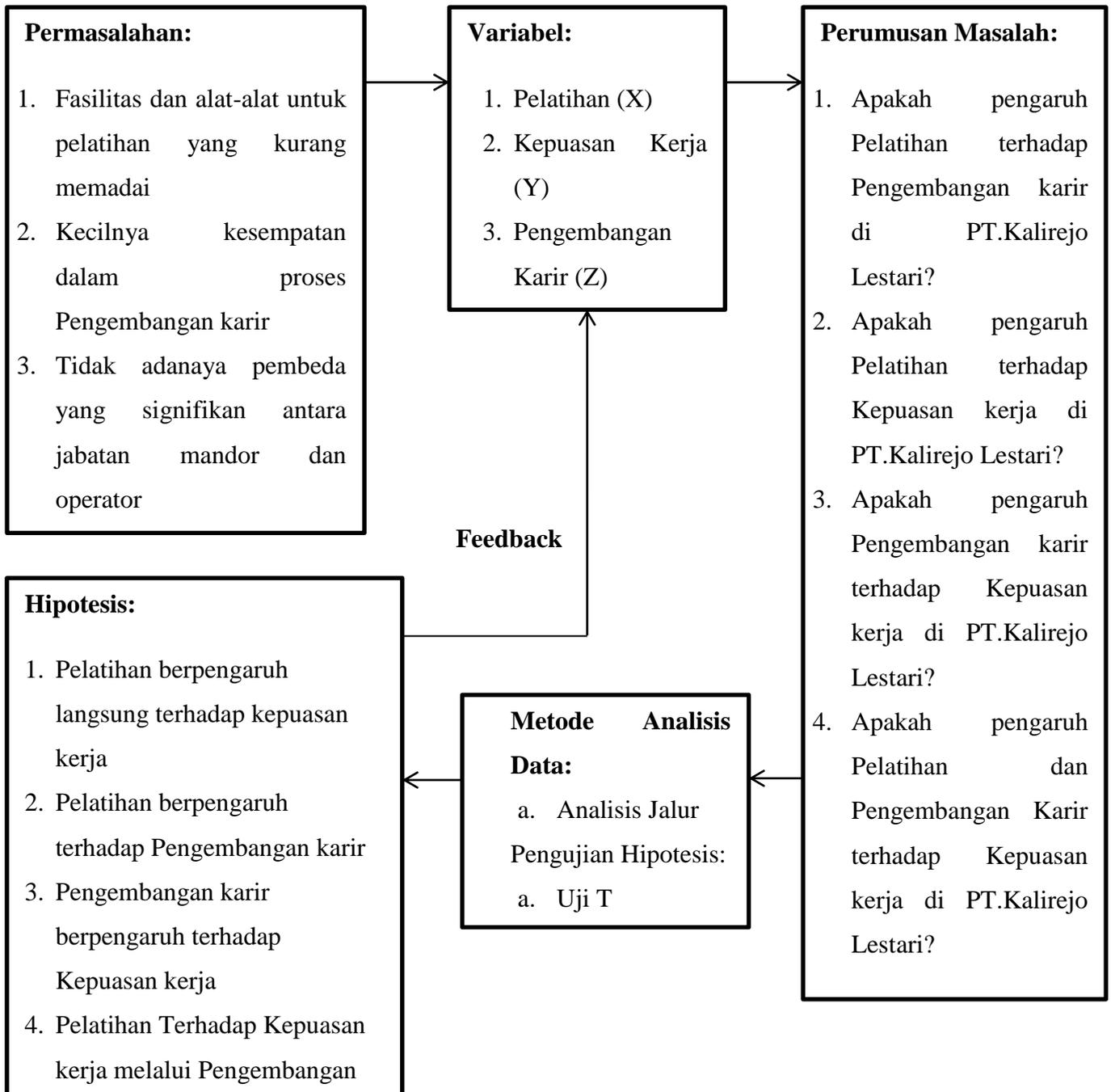
2.4 Penelitian Terdahulu

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Doddy Astya Budy dan Hartini (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT.Singraja Santika Sport	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, analisis deskriptif dan regresi berganda	Pengembangan karir berpengaruh positif atau signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2	Abda Alif (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan kerja terhadap Organizational	Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode Analisis Structural Equation Model (SEM) dan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

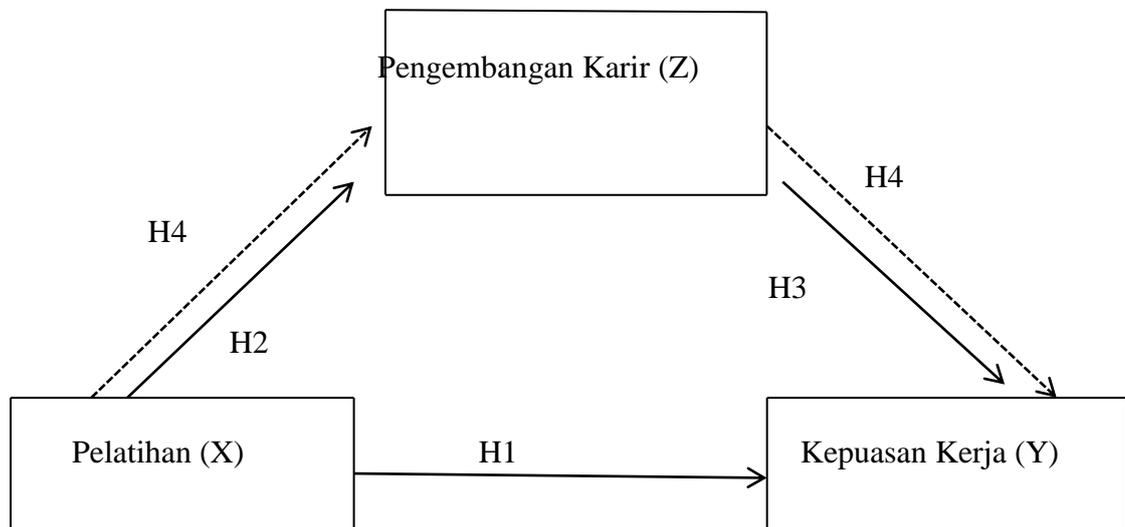
		Citizhip Behavior (OCB) dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening	pendekatan kuantitatif	
3	Indah Ayu Jonda Putri, S.E,M.Ak, Prof. Dr Djohan Mashudi, S.E, Dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dan Dosen VPN Veteran Jawa Timur (2016)	Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Dosen Politeknik Pelayaran Surabaya dngan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan Explanatory research	Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Dosen Politeknik.
4.	Atik Baroroh (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan kerja sebagai variabel Intervening (studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan Analisis Regreasi Berganda	Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Kerangka Teori



Gambar 2.2 Kerangka Teori

Keterangan:

-  : Variabel Terukur
-  : Pengaruh Langsung
-  : Pengaruh Tidak Langsung

2.7 Hipotesis

Menurut Anwar Sanusi (2017:44) hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya. Hipotesis merupakan hasil pemikiran rasional yang dilandasi oleh teori, dalil, hukum, dan sebagainya yang sudah ada sebelumnya. Hipotesis juga dapat berupa pernyataan yang menggambarkan atau memprediksi hubungan-hubungan tertentu diantara dua variabel atau lebih yang kebenaran hubungan tersebut tunduk pada peluang untuk menyimoang dari kebenaran.

2.7.1 Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir

Pengaruh pelatihan bagi karyawan terhadap pengembangan karir adalah positif. Dimana semua karyawan menginginkan jenjang karir yang baik untuk kedepannya sehingga diperlukannya suatu pelatihan untuk nmendukung karir karyawan dimasa yang akan datang. pelatihan-pelatihan yang diberikan perusahaan beharap dapat memberikan pengalaman dan menambah pengetahuan karyawan dengan demikian dapat membantu karyawan untuk memenuhi kriteri-kriteria yang telah titentukan perusahaan untuk menunjang karir yang lebih baik lagi.

Dengan pelatihan yang berjalan sesuai harapan, yang didukung dengan beberapa indikator seperti materi yang dibutuhkan, kecintaan terhadap perusahaan, mentor, sponsor dan peluang. Jika semua in dikator tersebut dapat memenuhi dan mendukung program pelatihan maka dapat dipastikan karir karyawan pun akan maningkat. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atik Baroroh (2015) maka rumuasan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap Pengembangan Karir pada PT.Kalirejo Lestari Lampung Tengah

2.7.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh pelatihan bagi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah positif. Artinya upaya-upaya pelatihan terhadap karyawan yang mendapat penilaian positif akan menjadi faktor pendorong akan semakin tingginya kepuasan kerja karyawannya. Program pelatihan yang diikuti karyawan dinilai berhasil apabila peserta pelatihan mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas tugasnya sehingga terjadi peningkatan kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Pelatihan harus dievaluasi dengan secara sistematis mendokumentasikan hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya trainees berperilaku kembali di pekerjaan mereka dan relevansi perilaku trainees dengan tujuan perusahaan.

Dari lima indikator kinerja karyawan, penilaian rendah tampak pada indikator kuantitas. Selain terkendala dengan tingginya tingkat beban kerja dan batas waktu penyelesaian pekerjaan, karyawan juga merasakan perlunya penambahan sarana dan prasarana yang dapat mendukung pekerjaan agar dapat selesai sesuai dengan kebutuhan. Manfaat lain dari pelatihan yang dapat berhubungan dengan kinerja karyawan antara lain : melalui pelatihan dan pengembangan akan menimbulkan perubahan motivasi dan pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan dinternaliasikan dan dilaksanakan. Apabila peserta pelatihan berasal dari unsur pimpinan dimungkinkan untuk mengalami perubahan dalam hal menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi, dan sikap. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indah Ayu Jonda Putri, S.E,M.Ak, dll (2016) maka rumuasan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT.Kalirejo Lestari Lampung Tengah

2.7.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan memiliki peran yang cukup besar di dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi yang diinginkan seorang berasal dari pengelolaan perusahaan yang baik dan pada dasarnya berasal dari perilaku manajemen yang efektif sehingga perusahaan atau organisasi di dalam usahanya untuk mencapai tujuan harus bisa memperhatikan kebutuhan karyawan (Septyawati, 2010). Sebuah organisasi yang memiliki manajemen karir akan meningkatkan semangat serta kepuasan kerja karyawan (Lee, 2000, dalam Adekola, 2011). Sikap seseorang, baik yang menyukai ataupun tidak terhadap pekerjaannya adalah aspek yang terpenting di dalam pengembangan karir. Di samping itu adanya pengembangan karir bermanfaat untuk memuaskan kebutuhan karyawan. kemampuan program pengembangan karir yang ada menjawab kebutuhan karir seorang individu di dalam tingkatan karir mereka sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Doddy Astya Budy dan Hartini (2017) maka rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Diduga Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT.Kalirejo Lestari Lampung Tengah.

2.7.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan kerja melalui Pengembangan karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara umum, perusahaan dalam penelitian ini memang masih belum menerapkan sistem karir (jalur karir dan pola karir) yang jelas dan terarah. Pengembangan karir pun tidak terprogram secara sistematis, hal ini bisa dideteksi dari masa kerja karyawan yang cukup lama di posisi tertentu. Namun, hanya sebatas rotasi dibagian-bagian lain dalam level posisi yang sama. Hal tersebut senada dengan apa yang dikatakan oleh Robbins dan Judge (2008:114) pada

dasarnya kepuasan kerja bergantung pada gambaran-gambaran mengenai hasil, perlakuan, dan prosedur-prosedur yang adil.

Artinya, apabila pegawai merasa pengawas anda, prosedur organisasional termasuk pengembangan karir, dan kebijakan benefit tidak adil, maka kepuasan pegawai akan cenderung menurun secara signifikan. Indikasi masa kerja yang cukup lama di suatu posisi tentu menunjukkan bahwa masih belum ada prosedur yang adil dalam hal pengembangan karir pegawai sehingga menimbulkan perasaan yang kurang puas terhadap pengelolaan manajemen kinerja khususnya pengembangan karir karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abda Alif (2015) maka rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4 : Diduga Pelatihan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Pengembangan karir pada PT.Kalirejo Lestari Lampung Tengah.