BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Koesmono dalam Murti dan Mulyani (2013) mendefinisikan Kepuasaan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau pegawai terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sedangkan menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016, p. 213) mendefinisikan bahwa "Kepuasan Kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, sikap ini berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya". Menurut Hasibuan dalam Mardiono dan Supriyatin (2014) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

2.1.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan dalam Husein dan Hady (2012) :

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, dan kehadiran.

2. Faktor sosial, merupakan factor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi. Jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan factor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi.

Selanjutnya Menurut Gilmer dalam Sailendra (2015) :

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini di sebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dalam manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.
6. Faktor intrinsik dari pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat, vantilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit di gambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja,
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak di pakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas dalam bekerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun ataupun perumahan merupakan standar suatu jaba tan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan dalam Mardiono dan Supriyatin (2014) , indikator-indikator kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan, penggajian dan efektivitas kerja. Indikator-indikator yang biasanya dgunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah :

1. Pekerjaan itu sendiri, unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Pengawasan, tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

3. Kesempatann promosi, proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi.
4. Gaji, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.
5. Rekan kerja, rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.
6. Kondisi pekerjaan, apabila kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik), akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani.

2.1.4 Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Faktor-Faktor Lainnya

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016, p. 217), Kepuasan kerja bagi karyawan cenderung meningkatkan produktvitas, rasa bangga, dan komitmen tinggi pada pekerjaannya. Jika merujuk pada dimensi kepuasan, ada korelasinya dengan kepemimpinan, termasuk juga dengan kebijakan, kompensasi, kompetensi, dan lingkungan. Bahkan menurut Robbins dan Judge dalam Edison, Anwar, dan Komariyah (2016, p. 217), “ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas”. Dengan demikian, karyawan yang puas dalam bekerja sangat memengaruhi kinerja individu dan organisasi.

2.1.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016) :

1. Kepemimpinan

   Kepemimpinan yang baik, yang memotivasi dan terbuka, merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.

2. Kompetensi atas pekerjaan yang dihadapi

   Kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebab, pada umumnya, orang menyenangi pekerjaannya karena ia memiliki keahlian di bidang tersebut. Jika keahliannya rendah, dapat timbul rasa rendah diri dan ketidakpuasan. Apalagi bila atasan menuntut hasil-hasil yang maksimal, sedangkan kemampuan yang ada masih rendah.

3. Kebijakan manajemen

   Kebijakan manajemen dapat memengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Hal ini lumrah karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun kebijakan itu baik. Tapi kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukan keberpihakan kepada orang-orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

4. Kompensasi

   Kompensasi merupakan faktor dominan, di mana kompensasi yang memperhatikan aspek-aspek kontribusi dan kinerja yang adil dapat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Penghargaan

   Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

6. Suasana lingkungan

   Suasana lingkungan yang kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan menyenangkan bagi karyawan atau anggota dalam melaksanakan pekerjaannya, tentunya dapat berimplikasi pada kepuasan kerja.

2.1.6 Dampak Kepuasan Kerja Dan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Sailendra (2015)

1. Terhadap produktivitas

   Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat di naikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakhadiran (*absenteisme)*

   Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

3. Keluarnya pekerja (*turnover)*

   Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya, selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

   Ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu :

   a. Keluar (*exit)* yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
   b. Menyuarakan (*voice)* yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
   c. Mengabaikan (*neglect)* yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
   d. Kesetiaan (*loyality)* yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Definisi Pengembangan Karir

Menurut Rivai dalam Basuki (2017) bahwa pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaanya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pengembangan karir menurut Mangkunegara dalam Megita (2014) “Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan”. Pendapat lain Mathis dalam Merliana (2013) mengemukakan bahwa pengertian karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang di tempati seseorang sepanjang hidupnya.

Berdasarkan pengertian diatas, disimpulkan Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan individu untuk mencapai

posisi atau jabtan yang lebih tinggi dari posisi atau jabatan sebelumnya sesuai dengan kesempatan kariryang tersedia di perusahaan.

Menurut Sitohang dalam Merliana (2013) mengatakan bahwa keberhasilan karir seseorang di pengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Pendidikan formal
b. Pengalaman kerja
c. Sikap atasan yang membina
d. Prestasi kerja
e. Bakat kerja
f. Adanya lowongan yang lebih tinggi
g. Loyalitas kepada organisasi

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan biasa jauh lebih penting dari pada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal. Kedua, jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik. Ketiga, pengembangan akan terjadi hanya bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Hasibuan dalam Merliana (2013) mengungkapkan tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

a. Produktivitas kerja
b. Efisiensi
c. Kerusakan

d. Kecelakaan
e. Pelayanan
f. Moral
g. Karir
h. Konseptual
i. Kepemimpinan
j. Balas jasa

Manfaat pengembangan karir antara lain :

a. Kesejajaran antara perusahaan dan sumber daya manusia
b. Pengembangan karyawan yang menang layak untuk dipromosikan
c. Meredam keinginan pindah ke organisasi/perusahaan lain
d. Penggalian potensi yang masih terpendam
e. Memungkinkan pertumbuhan pribadi karyawan
f. Pemuasan kebutuhan para karyawan dalam hal aktualisasi diri, dan
g. Mencegah terjadinya praktik-praktik yang diskriminatif.

2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Sitohang dalam Merliana (2013) :

1. Kebijakan organisasi

   Merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

   Merupakan bagiaan penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir

3. Latar belakang pendidikan

Merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

   Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5. Pengalaman kerja

   Merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetian pada organisasi

   Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *Turn Over* karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

   Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaanya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.2.4 Tahap-Tahap Pengembangan karir

Tahapan-tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun. Rivai dalam Merliana (2013) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspetasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

a. Tahap awal/tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh untuk memperoleh jamianan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaanya.
b. Tahap lanjutan, adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.
c. Tahap mempertahankan, tahap ini individu mempertanhankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihnnya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial.
d. Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dilakukan.

2.2.5 Bentuk Pengembangan Karir

Agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif, sehingga tidak menimbulkan kejemukan dalam bekerja maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi : mutasi, promosi, dan demosi.

1) Promosi

Filipo dalam Merliana (2013) mendefinisikan promosi adalah "*A promotion involves a change from on the job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is account pained by increased pay privileges, but not always"*. (promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya walaupun tidak selalu demikian).

Perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosialseseorang. Dalam pelaksanaanya, suatu promosi harus didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri, Hasibuan dalam Merliana 2013.

Berikut beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam promosi :

a. Kejujuran
b. Loyalitas
c. Pengalaman kerja
d. Prestasi kerja
e. Kepemimpinan
f. Kerja sama
g. Komunikatif
h. Disiplin
i. Pendidikan

Ada bebrapa jenis promosi jabatan yang perlu kita ketahui, sebab tidak semua promosi jabatan itu diikuti dengan kenaikan gaji. Hasibuan dalam Merliana (2013) mengemukakan jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari :

1. Promosi sementara (*Temporary Promotion)*

   Seorang karyawan dinilai jabatanya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.

2. Promosi tetap (*Permanent Promotion*)

   Seseorang karyawan yang dipromosikan dari satu jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi ini bersifat tetap, misalnnya

seorang dosen yang dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, seta gajinya yang akan naik.

3. Promosi kecil (*Small Scale Promotion*)

   Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan juga gaji.

4. Promosi kering (*Dry Promotion*)

   Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikkan gaji atau upah.

   Kelemahan promosi karyawan :

   a. Karyawan kurang mampu akan frustasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan.
   b. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikkan golongan.

2) Mutasi

   Mutasi adalah salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan. Dengan penilaian prestasi karyawan akan diketahui kecakapan karyawan dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*Job Description*) yang di bebankan kepadanya Hasibuan dalam Merliana (2013).

   Tujuan dari mutasi menurut Hasibuan dalam Merliana (2013) diantaranya adalah sebagai berikut :

   a. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
   b. Untuk menciptakan keseimbangan antara karyawan dengan komposisi pekerjaan atau jabatan

c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaanya
e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi
f. Untuk pelaksanaan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan
g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan-imbalan terhadap prestasi kerjanya
h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
j. Untuk menyesuaikan dengan kondisi fisik karyawan
k. Untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan

Prinsip mutasi adalah menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat, pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

3) Demosi

Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan yang secara otomatis dengan penurunan pendapatan. Suatu demosi biasanya dilakuakan karena seorang karyawan telah melakukan pelanggaran disiplin organisasi yang berat. Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin

rendah. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi, Hasibuan dalam Merliana (2013).

Tujuan demosi adalah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan kecakapan karyawan yang bersangkutan. Demosi ini merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatan yang dipangkunya hingga jabatanya diturunkan.

Dari beberapa teori tentang pengembangan karir karyawan diatas, maka yang di maksud dengan pengembangan karir karyawan adalah suatu proses meningkatkan kemampuan teknis dan teoritis dalam menyiapkan seorang karyawan untuk jabatan-jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dimasa yang akan datang, seperti promosi, mutasi dan demosi kerja karyawan.

2.2.6 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai dalam Basuki (2017) :

1. Perencanaan karir, karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang..
2. Pengembangan karir individu, setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
3. Pengembangan karir yang didukung oleh departement SDM, pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada karyawan tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departement SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja, tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

   Umpan balik didalam usaha pengembangan karir karyawan mempunyai beberapa sasaran :

   a. Untuk menjamin bahwa karyawan yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu bila memang mereka memenuhi syarat.
   b. Untuk menjelaskan kepada karyawan yang gagal kenapa mereka tidak terpilih.
   c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Menurut Martoyo dalam Mardiono dan Supriyatin (2014) definisi dari motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan. Sedangkan menurut Sutrisno dalam Dika (2016) motivasi adalah suatu faktor mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan

sebagai suatu faktor pendorong tingkah laku seseorang setiap aktivitas yang akan dilakukan atau sedang dilakukan. Menurut Mangkunegara dalam Merliana (2013) motivasi di definisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memlihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan pengertian diatas, disimpulkan motivasi kerja adalah suatu dorongan yang timbul karena adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar sehingga seseorang berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku/aktivitas tertentu lebih baik dari keadaan sebelumnya sesuai dengan kebutuhannya.

2.3.2 Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Lisa (2015) menyatakan motivasi dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Motivasi positif (*insentif positif*) perusahaan memotivasi karyawan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja karyawan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*insentif negatif*) perusahaan memotivasi karyawan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.3.3 Siklus Motivasi

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016, p. 173) mengatakan motivasi terdiri atas tiga hal yang berinteraksi serta saling bergantung pada elemen kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*), dan tujuan (*goals*).

1. Kebutuhan (*needs*), satu kata yang cocok untuk mendefinisikan kebutuhan adalah kekurangan. Dalam arti *homeostatis*, kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis. Misalnya, kebutuhan terjadi ketika sel dalam tubuh kekurangan makanan dan air atau ketika kepribadian manusia dirampas orang lain yang menjadi teman atau sahabat.
2. Dorongan (*drives*), dengan beberapa pengecualian, dorongan atau motif (dua istilah digunakan secara bergantian) dibentuk untuk meringankan kebutuhan. Dorongan dapat di definisikan dengan sederhana sebagai kekurangan petunjuk. Mirip penggunaan istilah *Hull*, dorongan berorientasi pada aksi dan memberikan dorongan energi ke arah tujuan penyelesaian. Mereka berada di jantung proses motivasi. Contoh-contoh kebutuhan makanan dan air diterjemahkan menjadi dorongan lapar dan haus serta kebutuhan untuk berteman menjadi sebuah dorongan untuk berkumpul atau bersosialisasi.
3. Tujuan (*goals*), akhir dari siklus motivasi adalah tujuan. Sebuah tujuan dalam siklus motivasi bisa di definisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Dengan demikian, mencapai tujuan akan cenderung mengembalikan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan mendapatkan banyak teman akan cenderung mengembalikan keseimbangan homeostatis serta mengurangi hubungan dorongan yang seseuai. Makanan, air, dan teman-teman adalah tujuan dalam contoh ini.

2.3.4 Tujuan Motivasi

Tujuan perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptkan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3.5 Teori Motivasi Kerja

Robbins dan Coulter dalam Edison, Anwar, dan Komariyah (2016, p. 174) menjelaskan bahwa motivasi dapat digunakan sebagai untuk meningkatkan kinerja karyawan atau bawahan. Sebab efektifitas karyawan dengan asumsi mereka memiliki peluang untuk kinerja yang baik dan memiliki kemampuan yang diperlukan tergantung pada motivasi. Jadi untuk menjelaskan motivasi dapat menggunakan “Teori Hierarki Kebutuhan”. Teori ini membantu pimpinan untuk memahami bagaimana kebutuhan manusia dan bagaimana orang dengan kebutuhan berbeda mungkin merespon situasi kerja berbeda-beda, manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginginan, ia senantiasa menginginkan sesuatu dan senantiasa menginginkan lebih banyak. Ada tiga teori kebutuhan yang utama dari motivasi, yaitu teori tingkat kebutuhan Abraham Maslow, teori dua faktor Frederck Herzberg, dan teori motivasi David MC. Clelland.

Selanjutnya penulis menggunakan teori kebutuhan dari Abraham Maslow sebagai bahan untuk mengembangkan data dari variabel motivasi, pada Robbins dan Coulter dalam Edison, Anwar, dan Komariyah (2016, p. 175) dijelaskan bahwa teori hierarki kebutuhan dikembangkan oleh psokolog Abraham Maslow pada tahun 1935. Abraham Maslow meneliti bahwa motivasi manusia itu berasal dari dalam diri seseorang dan sifatnya tidak dapat dipaksakan, teori ini menekankan bahwa manusia terdorong untuk melakukan usaha, untuk memuaskan lima kebutuhan yang belum terpuaskan yang melekat pada diri manusia itu sendiri yaitu terdiri dari :

1. Kebutuhan fisiologi

   Berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama, dasar dan esensial yang harus dipenuhi oleh tiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk, kebutuhan ini mencakup misalnya : udara, makan, minum, pakaian, tempat tinggal atau penginapan, istirahat, pemenuhan seksual. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya, pengkondisian udara dan cahaya, gaji dan upah sama atau lebih besar dibanding upah minimal regional (UMR), kafetaria (penyediaan makanan dan minuman), kondisi kerja dan sebagainya. Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologi tidak terpenuhi maka mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan lainnya. Maka lebih dikatakan bahwa seseorang individu, yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan fisiologikal.

2. Kebutuhan rasa aman

   Apabila kebutuhan fisiologi cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkatan berikutnya yang lebih tinggi yakni kebutuhan akan rasa aman, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dari arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologi dan perlakuan adil

dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Karena pemuasan kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekayaan sesorang, kebutuhan rasa aman it berkaitan dengan tugas pekerjaan dan ancaman atau gangguan dari luar. Kebutuhan ini mencakup misalnya : keamanan, keselamatan kerja, kesehatan, perlindungan, peningkatan gaji/upah dan kondisi kerja. Pentingnya memenuhi kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern dimana pimpinan organisasi/perusahaan mengutamakan keamanan dan keselamatan kerja dengan menggunakan alat-alat canggih atau pegawaian. Bentuk lain dari pengawasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi tenaga kera (Astek) atau jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek).

3. Kebutuhan sosial

   Kebutuhan-kebutuhan sosial yang dibutuhkan ini adalah sebagai berikut :

   a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia hidup dan bekerja.
   b. Kebutuhan akan rasa dihormati karena merasa dirinya penting
   c. Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal
   d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta

4. Kebutuhan akan penghargaan

   Merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Semakin tinggi status seseorang akan semakin tinggi kebutahannya akan pengakuan, penghormatan, status dan lain-lain. Faktor-faktor khusus yang harus di perhatikan oleh organisasi mencakup misalnya : gelar (nama) tugas, kreatifitas, atau hasrat kompetitif untuk menonjol, untuk melampaui prestasi orang lain lebih dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa.

Kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara sempurna bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

   Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang sehingga membutuhkan penyaluran kemampuan dan potensi diri dalam bentuk nyata. Artinya tiap orang ingin tumbuh membangun pribadi dan mencapai hasil. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencakup misalnya : tugas yang menantang, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestasi dalam pekerjaan. Maslow mengatakan bahwa lima kebutuhan tersebut secara hierarki dari tingkat yang sangat dasar hingga tingkat yang tinggi. Artinya bila kebutuhan tingkat dasar telah terpenuhi barulah seseorang akan memenuhi kebutuhan pada tingkat diatasnya yang lebih tinggi dan seterusnya yang mengarah pada kebutuhan tingkat tinggi. Jika suatu tingkatan kebutuhan belum terpenuhi maka motiv bekerja seseorang ditunjukan untuk memenuhi tingkatan kebutuhan tersebut dan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi belum menimbulkan motivasi.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan yaitu : kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi (*higher orderneeds*) yang terdiri atas kebutuhan pengakuan dan aktualisasi diri. Perbedaan dari kedua tingkat kebutuhan ini adalah kebutuhan tingkat rendah merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara eksternal (*satisfied externally*) sedangkan

kebutuhan tingkat tinggi merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara internal (*satisfied internally*).

2.3.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Herzberg dalam Lisa (2015), mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemilihara (*maintenance faktor)* yang disebut dengan atau *extrinsic motivation.*

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain :

1. Prestasi yang diraih (*achievement)*
2. Pengakuan orang lain (*recognition)*
3. Tanggung jawab (*responsibility)*
4. Peluang untuk maju (*advancement)*
5. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self)*
6. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth)*

Sedangkan faktor (*maintenance faktor)* disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasi ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi :

1. Kompensasi
2. Keamanan dan keselammatan kerja
3. Kondisi
4. Status
5. Prosedur perusahaan

6. Mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

2.3.7 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno dalam Dika (2016) :

a. Kondisi lingkungan kerja, adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
b. Kompensasi yang memadai, yang dimaksud merupakan sumber penghasil yang utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluargannya.
c. Supervisi yang baik adalah memberikan pengarahan, membimbing para kerja karyawan, agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa melakukan kesalahan.
d. Adanya jaminan pekerjaan, setiap orang akan bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.
e. Status dan tanggung jawab, status atau kedudukan jabatan tertentu merupakan dambaan karyawan dalam bekerja.
f. Peraturan yang fleksibel, sistem dan cara kerja ini sudah banyak kita kenal dengan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

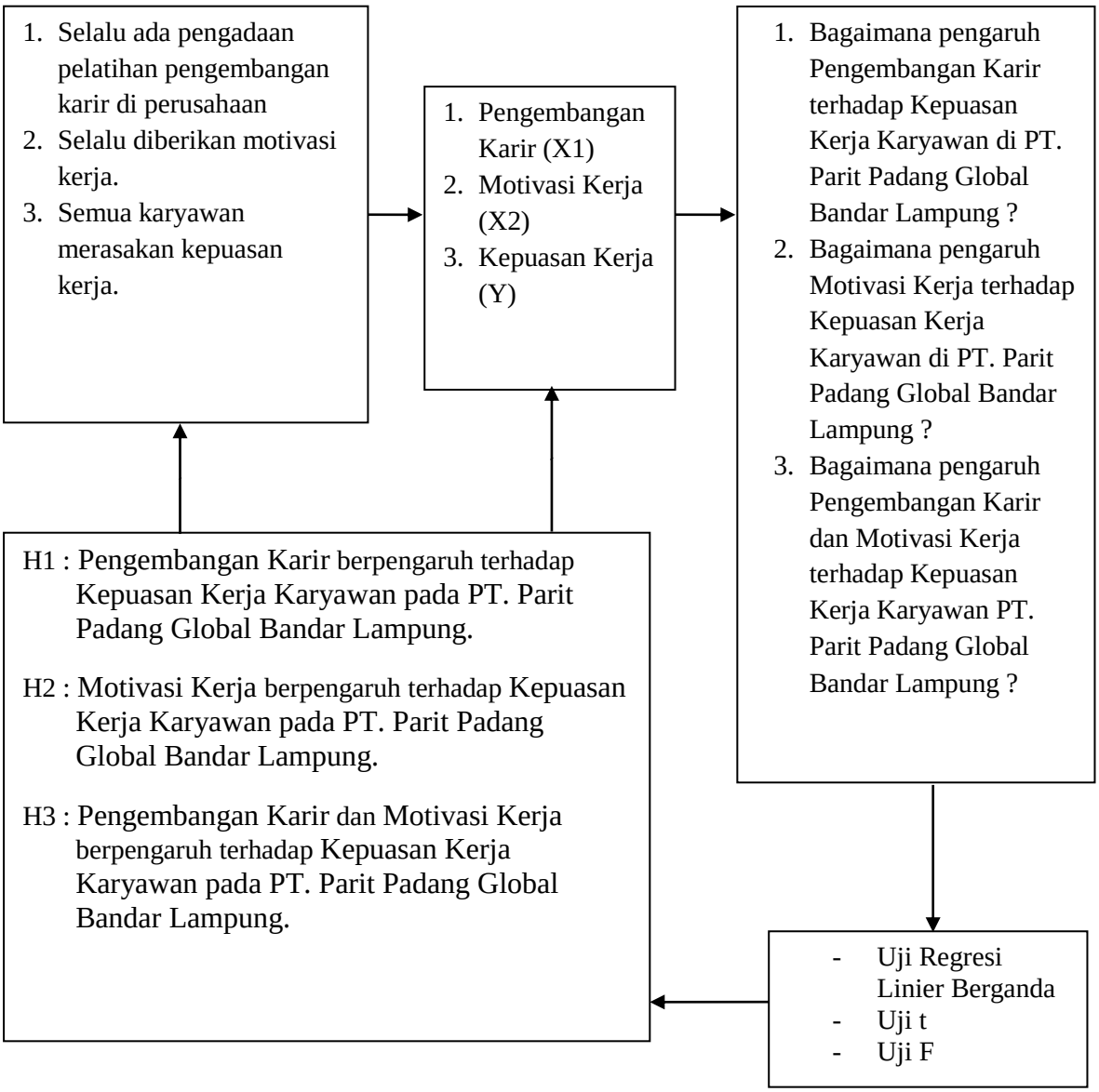
No	Nama Peneliti	Judul Jurnal/ Skripsi	Hasil Penelitian
1.	Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014	1. Latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana 2. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana 3. Pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana 4. Seluruh dimensi pengembangan kair berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana
2.	Harry Murti Veronika, Agustini Srimulyani (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasaan Kerja Pada Pdam Kota Madiun	1. Motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasaan kerja. 2. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasaan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Dian Mardiono, Supriyatin	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap	1. Motivasi, dan disiplin kerja, secara simultan berpengaruh signifikan

(2014)	Kepuasan Kerja Karyawan	terhadap kepuasan kerja karyawan. 2. Motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori – teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang diteliti (Sugiyono 2015, p.60).

2.6 Struktur Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Struktur Kerangka Pikir

2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2015, p.64). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

2.7.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Menurut Rivai dalam Basuki (2017) bahwa pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaanya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Suatu perusahaan baiknya selalu memperhatikan segala sesuatu yang di butuhkan oleh para karyawannya, dari segi pengembangan karir, agar para karyawan merasa dipentingkan bagi perusahaan tempat ia bekerja, mereka merasa puas, aman dan sejahtera. Dampak yang ditimbulkan oleh para karyawan yang merasa puas pun baik bagi perusahaan, karena mereka dapat membalasnya dengan kinerja yang memuaskan.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Merliana (2013) Pengembangan Karir mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan uraian teoritis, kerangka pikir dan struktur kerangka pikir di atas, yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja maka dapat diduga bahwa :

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Menurut Siagian dalam Endo Wijaya Kartika, dan Thomas S. Kaihatu (2011) definisi dari *motivating* adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Suatu perusahaan baiknya selalu memberikan motivasi kerja kepada seluruh karyawannya, agar para karyawan merasa dipentingkan bagi perusahaan tempat ia bekerja, mereka merasa bersemangat kerja. Dengan cara memotivasi para karyawannya, para karyawan merasa semangat kerja kepada perusahaan, karena mereka dapat membalasnya dengan kinerja yang memuaskan.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lisa (2015) Motivasi Kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan uraian teoritis, kerangka pikir dan struktur kerangka pikir di atas, yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja maka dapat diduga bahwa :

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2.7.3 Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Berdasarkan uraian teoritis, kerangka pikir dan struktur kerangka pikir di atas, yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan maka dapat diduga bahwa :

H3 : Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.