

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1.1 Telaah Pustaka

1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karier sangat penting untuk suatu perusahaan, Karen karier merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauannya bekerja. Pengembangan karier harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karier tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karier serta melakukan penyesuaian antara keduanya. Pengembangan karier juga sangat membantu karyawan dalam menganalisis kemauan dan minat mereka untuk tumbuh lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

Menurut casio dalam buku Bambang Wahyudi (2002:162) mengatakan bahwa karir adalah “ rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya.

Menurut Nawawi dan Samsudin (dalam Kadarisman, 2012:326)

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi/jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.

Menurut Fubrin (dalam Mangkunegara, 2001 2001: 77) mendefinisikan “pengembangan karier adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai uyang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Menurut Handoko (dalam Kadarisman, 2012:325) pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seseorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.

Selanjutnya Siagian dalam (Kadarisman, 2012:334) pengembangan karir berarti seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya berkerja untuk jangka waktu yang lama

Siagian (2006:203) mengemukakan bahwa “pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang amak tangga tertinggi apa yang bias dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan”.

Veitzhal Rivai (2004:299) mengemukakan bahwa “ pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitasnya, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi”.

Rivai (2004) menjelaskan “ pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. ” jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang di sponsori baik oleh departemen sumber daya manusia atau pun pihak lain

Deden Sutisna (2011:74) mengemukakan bahwa pengembananagan karir adalah penyerahan standar hidup SDM dan organisasi ke masa yang akan datang, dengan cara melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Adapun pengertian pengembangan karir menurut Nawawi, (2011: 40) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan / peningkatan usianya akan sendiri matang.
3. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada pertimbangan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan bisnis organisasi / perusahaan.

1.1.2 manfaat Pengembangan Karir

pengembangan karir sangat penting baik bagi individu maupun organisasi. Praktif pengembangan karir, seperti yang dilaporkan Benardin dan Russel (2013), terbukti bias meningkatkan kepuasan karir pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai yang dinyatakan Werner dan Desmione (2006), yang tidak banyak melihat kesempatan untuk maju, atau bahkan tidak sama sekali, akan mengalami frustrasi, yang bias membawa penurunan komitmen terhadap organisasi, penurunan kinerja pegawai, dan peningkatan hasrat keluar dari organisasi.

1.1.3 Proses Pengembangan Karir

Perusahaan atau organisasi berpandangan ke depan membantu pegawai mengelola pengembangannya menggunakan proses pengembangan karir, yaitu serangkaian langkah

yang membantu pegawai mengidentifikasi dan memburu tujuan karir, disertai dengan tujuan pengembangan yang tepat agar dapat membantu mereka mencapai tujuan karir jangka panjang.

2.1.4 Tujuan pengembangan karir

Menurut Handoko (2000:126) tujuan dari pengembangan karir adalah :

- a. Untuk mengembangkan para karyawan agar dapat di promosikan
- b. Untuk mengungkapkan potensi karyawan
- c. Untuk mendorong pertumbuhan
- d. Untuk mengurangi penimbunan
- e. Untuk memuaskan kebutuhan karyawan
- f. Untuk meningkatkan karir

2.1.5 Pengembangan Karir Individu

Setiap orang harus menerima tanggung jawabnya untuk mengembangkan karirnya atau kemajuan karirnya terhambat. Setelah komitmen pribadi diambil, karyawan mungkin bias melakukan tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. Kinerja, yaitu tindakan yang paling penting yang dapat diambil oleh seseorang untuk meningkatkan karirnya adalah memiliki kinerja yang baik
2. Exposure, kemajuan karir juga ditingkatkan melalui exposure, yang berarti menjadi oleh mereka yang menentukan promosi, rotasi dan kesempatan karir yang lain.

3. Mengundurkan diri apabila individu melihat peluang karir yang lebih besar di tempat lain, pengunduran diri merupakan satu satunya cara meemnuhi tujuan karirnya.
4. Loyalitas organisasi, dibanyak organisasi orang lebih mengutamakan loyalitas karir karir dari pada loyalitas organisasi. Tingkat loyalitas organisasi yang rendah banyak dijumpai pada mereka yang baru lulus perguruan tinggi.
5. Mentor dan sponsor, banyak karyawan dengan cepat mengetahui bahwa mentor dapat membantu pengembangan karirnya. Mentor adalah seseorang yang memberikan advis karir tidak resmi, jika mentor dapat mencalonkan karyawan untuk aktivitas pengemabngan karir seperti program pelatihan, rotasi atau promosi maka dia menjadi sponsor. Sponsor adalah seseorang di dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang pengembangan karir.
6. Bawahan kunci, manajer yang sukses tergantung pada bawahan yang membantu perkembangan dan kinerjanya. Bawahan ini mungkin punya kemampuan atau keterampilan khusus yang diperlukan oleh manajer.
7. Peluang pertumbuhan, ketika karyawan mengembangkan kemampuan nya mereka mendukung tujuan organisasi misalya mereka yang mengikuti program pelatihan dapat membantu mengembangkan organisasi dan rencana karir individu. Program yang paling umum yang ditawarkan organisasi dalam menciptakan dan mengembangkan keterampilan karyawan untuk kesempatan posisi yang akan datang antara lain : coaching, job rotation, pendidikan dan pelatihan, Kaswan (2011:6)

2.1.6 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang pegawai adalah:

1. Prsetasi kerja
2. Kebijakan organisasi
3. Pengalaman kerja
4. Pendidikan
5. Kesetiaan pada organisasi
6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

2.1.7 Indikator Pengembangan Karier

indikator-indikator pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Indikator pengembangan karir menurut Rivai (2009:291-293), yaitu :

1. peningkatan kemampuan

kemampuan merupakan segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan. Kemampuan seorang karyawan sangat menentukan prestasi kerja. Ada empat cara pendekatan yang digunakan dalam peningkatan kemampuan, yaitu :

- Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk menduduki sebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut

pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan

- Penilaian pekerjaan (*assessment*), merupakan system pengembangan karyawan melalui pusat penilaian kerja yang melibatkan sejumlah penilai pekerjaan yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administrasi atau interpersonal skill yang diperlukan suatu jabatan manjerial. Penilaian pekerjaan ini melibatkan sejumlah informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya, komunikasi dan keahliannya. Hal ini dapat dilakukan berdasarkan performance appraisal juga digunakan sebagai dasar pengembangan.

- Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dapat diukur dari masa kerja seseorang, indikator pengalaman kerja adalah lama kerja

- Hubungan interpersonal, peningkatan keahlian dari pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses mentoring system melibatkan karyawan senior yang berpengalaman. Untuk mengembangkan karyawan belum berpengalaman. Sedangkan pendekatan formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang rasa tau gender.

2. Kepuasan kerja, sikap dan perilaku karyawan

Kepuasan kerja, sikap dan perilaku karyawan Kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsic dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang pekerjaan terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Untuk sebagian orang, tanggung jawab dan pekerjaan yang penuh

tantangan mempunyai nilai netral atau bahkan negative. Untuk orang lain menganggap hasil kerja semacam itu mempunyai nilai positif yang tinggi. Manusia berbeda dalam hal kepentingan yang mereka lekatkan pada hasil kerja. Perbedaan itu sendiri akan menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang berbeda untuk tugas kerja yang pada dasarnya sama. Perbedaan individu yang penting adalah keterlibatan kerja, antara lain:

- 1) Pekerjaan merupakan pusat perhatian hidup
 - 2) Mereka secara aktif turut serta dalam pekerjaan
 - 3) Mereka memandang pekerjaan sebagai pusat harga diri
 - 4) Mereka memandang pekerjaan sesuai dengan konsep pribadi
3. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan

Perbedaan individu lainnya adalah ekuitas hasil yang sesuai dengan apa yang dianggap penghargaan sepantasnya bagi sipemegang pekerjaan. Jika penghargaan dianggap kurang adil dibandingkan dengan mereka yang melakukan tugas yang sama dengan persyaratan yang sama, maka sipemegang pekerjaan akan merasa tidak puas dan berupaya memulihkan rasa ketidakadilannya, yaitu dengan berusaha memperoleh penghargaan yang lebih besar (secara premier ekstrinsik) atau dengan memperkecil usaha kerja. Dengan demikian, terlihat bahwa prestasi kerja juga terdapat banyak hasil yang potensial. Beberapa

diantaranya mempunyai nilai primer bagi organisasi, contohnya hasil obyektif dan perluasan kerja.

2.1.8 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Malayu, 2012:202).

Hasibuan (2004:202) berpendapat bahwa kepuasan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoya, 2012: 142).

Kepuasan dan ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apa yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas (Sule dan Saefullah, 2011: 211).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan yang dinikmati dalam

pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Sedangkan kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmatikepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak (Malayu, 2012: 202).

Kenyataan menunjukkan seseorang mau bekerja bukan hanya karena mendapatkan upah, akan tetapi dengan bekerja dia mengharapkan akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itulah pihak manajemen harus memberikan perhatian terhadap pemenuhan kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka karyawan akan mencapai kepuasan dalam bekerja yang akhirnya akan menghantarkan perusahaan pada tujuannya (Handoko, 2012: 1993).

Kepuasan kerja adalah sikap umum se seorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana dia berkarya. Sebaliknya orang yang tidak puas terhadap pekerjaannya apapun faktor-faktor

ketidakpuasan itu seperti misalnya gaji yang rendah, pekerjaan yang membosankan, kondisi kerja yang memuaskan dan sebagainya. Akan cenderung bersikap negatif terhadap organisasi dimana dia bekerja. Implikasinya bagi manajemen ialah bahwa semakin orang merasa puas yang berakibat pada sikap positif terhadap organisasi, tugas-tugas pemberian motivasi relative menjadi semakin mudah. Sebaliknya jika semakin banyak orang yang merasa tidak puas karena cenderung menampilkan sikap dan perilaku yang negative. (Sondang, 2011: 126).

Menurut Keith Davis dalam buku Mangkunegara (2011: 117) mengemukakan bahwa “ *job satisfaction is the favor – ableness or unfavorableness with employees view their work* ”. (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam kerja). Sedangkan menurut Wexley dan Yuki dalam buku Mangkunegara (2011: 117) mendefinisikan kepuasan kerja “ *is the way an employee feels about his or her job* ”. (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexly, Yuki dalam buku Mangkunegara (2011: 117) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong dari diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya, maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah/gaji yang diterima. Kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011: 117) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

Selanjutnya Sondang (2011: 187) menambahkan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu :

1. Pekerjaan yang penuh tantangan

Dewasa ini telah umum diakui bahwa bagi seseorang pekerja. Pekerjaan yang tidak menarik, misalnya karna sangat teknis dan repetitif sehingga tidak lagi menuntut imajinasi. Inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidak puasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Berkaitan dengan hal ini ialah adanya umpan balik yang memberitahukan kepada pekerja yang bersangkutan bagaimana pandangan tentang kemampuannya menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya. Artinya hasil evaluasi atasannya terhadap penyelesaian tugas yang diharapkan bersifat rasional dan objektif karna didasarkan pada kriteria yang objektif dan perlu diketahui bahwa pekerja yang bersangkutan. Sehingga ia mengetahui apakah prestasi kerjanya sesuai dengan harapan dan tuntutan organisasi.

a. Penerapan sistem penghargaan yang adil

Masalah keadilan adalah sesungguhnya masalah persepsi. Secara sederhana dinyatakan bahwa biasanya seseorang akan merasa diperlakukan secara adil apabila perlakuan itu menguntungkannya dan sebaliknya merasa diperlakukan tidak adil apabila perlakuan itu dilihatnya sebagai suatu hal yang merugikan.

b. Kondisi yang sifatnya mendukung

Yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan.

c. Sikap rekan kerja

Dalam kehidupan organisasional seseorang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain, apakah itu rekan sekerjanya, atasan dan bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, serta para bawahan.

Kepuasan kerja seseorang tenaga kerja sangat menentukan terwujudnya tujuan perusahaan. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Namun banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang karyawan yang menentukan besarnya kontribusi mereka kepada perusahaan.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Bloom dalam As'ad (2012:104) yaitu:

a. Faktor psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

b. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

c. 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.

d. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Malayu(2012:203) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Rivai (2012:479) faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
2. Supervisi Organisasi dan manajemen
3. Kesempatan untuk maju
4. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
5. Rekan kerja
6. Kondisi pekerjaan

2.1.10 Indikator Kepuasan Kerja

menurut Rivai (2010;860) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat (1) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan, (2) supervisi, (3) organisasi dan manajemen, (4) kesempatan untuk maju, (5) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, (6) rekan kerja dan (7) kondisi pekerjaan.

1. isi pekerjaan

ada dua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri yaitu; variasi pekerjaan, dan control atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang cukup banyak akan menghasilkan kepuasan kerja yang relative cukup besar.

Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya serta terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis, pekerjaan yang memberikan wewenang yang cukup banyak akan memberikan kepuasan sendiri bagi karyawan namun

sebaliknya jika control atas cara serta metode yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang berlebihan maka akan berimbas kepada ketidakpuasan kerja karyawan.

2. Supervise (pengawasan)

Tugas penegawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu untuk menetapkan organisasi. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja, dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

3. Organisasi dan manajemen

Organisasi sebagai tempat melakukan berbagai aktivitas bagi karyawan merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan keberadaan karyawan atau pegawai itu sendiri. Didalam organisasi terdapat manajemen yang bertugas mengatur strategi dan mendayagunakan berbagai sarana dan prasarana dalam rangka untuk menjalankan dan mengoptimalkan visi dan misi perusahaan. Semakin baik dan mendukung organisasi dan manajemen maka kepuasan kerja karyawan akan semakin baik dimasa yang akan datang.

4. Kesempatan untuk maju (promosi)

Menurut cantika yuli (2005;199) yang dimaksud dengan promosi adalah perencanaan karier seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise, atau status yang lebih, skill yang lebih besar dan khususnya meningkatkan upah atau gaji.

5. Gaji

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya (Cantika Yuli, 2005;197)

Ada 2 azas yang diperhatikan dalam pengajian (Rivai, 2005;380) yaitu ;

1). Azas adil

Besarnya upah dan gaji yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima upah dan gaji yang sama besarnya. Dengan azas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2). Azas layak dan wajar

Upah dan gaji yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dengan normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya upah dan gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dari karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi.

6. Hubungan dengan rekan sekerja

Rekan kerja yang bersahabat adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat, atau saran, bantuan kepada rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Kelompok yang mempunyai keamatan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja puas berada dalam kelompok karena kepuasan yang timbul terutama berkat kurangnya

ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok, dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

7. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada dilingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya menjalankan tugas, seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja (Cantika Yuli, 2005;201)

2.1.11 Pengaruh pengembangan karir dengan kepuasan kerja

Pada dasarnya pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentu pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kepuasan kerja. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan kinerja karyawan karena merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas karyawan.

Menurut permata sari (2006) pengembangan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, organisasi akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan labour turn over, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi department sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka sudah jelas bahwa pengembangan karir disebuah organisasi sangatlah penting karena dapat meningkatkan kepuasan dari karyawan yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasinya



2.1.12 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.2

No	Nama penelitian	Judul penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1	Nissa effita putri	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Tetap Direktorat Human Resources Development Di Kantor Pusat PT Pertamina (Persero)	pengembangan karir (X) , kepuasan kerja (Y).	<p>Pada penelitian ini ditemukan bahwa variable pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variable kepuasan kerja.</p> <p>Dengan demikian hipotesis terbukti.</p> <p>2. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai PT. PERTAMINA (persero). adalah pengembangan karier, alasannya karena variabel pengembangan karier memiliki nilai</p>

				<p>koefisien regresi yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel kepuasan kerja sehingga hipotesis kedua dapat dikatakan terbukti.</p>
2	Zuhriyah	<p>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kedaung Indah Can, Tbk Surabaya</p>	<p>pengembangan karir (X), kepuasan kerja (Y).</p>	<p>1. Hasil yang didapatkan dalam penelitiannya yaitu secara parsial variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja</p> <p>2. Variabel yang paling dominan</p>

				<p>mempengaruhi kinerja karyawan di PT.</p> <p>Kedaung Indah Can, Tbk Surabaya adalah pengembangan karir, alasannya karena variabel seleksi memiliki nilai koefisien regresi yang terbesar yaitu sebesar 0,610 jika dibandingkan dengan variabel kepuasan kerja rekrutmen yaitu sebesar 0,433, sehingga hipotesis kedua dapat dikatakan terbukti.</p>
3	Ekayadi	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	Motivasi (X1) , Pengembangan Karir (X2) , Kepuasan Kerja (Y)	1. . Hasil yang didapatkan dalam penelitiannya yaitu Motivasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan

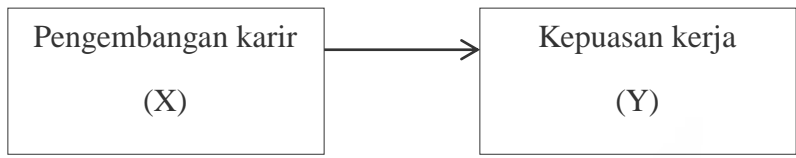
	Karyawan pada PT. Rimbajtiraya Citrakarya Jakarta Timur.		terhadap kepuasan kerja karyawan 2.Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan,
--	--	--	---

2.1.13 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki anduil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah di tetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh amanger Karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Dengan demikian suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan dan kebutuhan. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan hanya dapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hubungan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



2.2 Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan dan beberapa kajian teoritis yang telah dikemukakan berikut ini diajukan hipotesis yaitu : Diduga Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Dimas Drillindo Duri”

