

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa kenyataan di masa depan tergantung pada SDM (Djestawana, 2012). Harus memiliki SDM yang kompetitif supaya perusahaan tidak mengalami kemunduran dan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan perusahaan untuk melakukan pembinaan karir yang baik bagi para karyawan, yang harus disusun dengan rapi dan baik. Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut (Djestawana, 2012) karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut (Wijaya, 2017) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

2.1.2 Tahap-tahap Pengembangan Karir :

Dessler (1998) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu :

1. Tahap pertumbuhan. Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.
2. Tahap penjelajahan. Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.
3. Tahap penetapan. Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang. a. Subtahap percobaan Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun.

Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya. b. Subtahap pematapan Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih 39 eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut. c. Subtahap krisis pertengahan akhir Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan. Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.
5. Tahap kemerosotan. Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

2.1.3 Motivasi Kerja

Anoraga (2001) menyatakan bahwa motivasi ialah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran – dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan bertanggung jawab. Kemudian Martoyo (2000) mengemukakan pengertian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Ada perbedaan antara orang yang bermotif (*motivated*) untuk bekerja dengan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi (Anoraga, 2001).

Orang yang bermotif untuk bekerja, ia bekerja hanya karena harus memenuhi kebutuhan bagi diri dan keluarganya seperti untuk mendapatkan jaminan kesehatan di hari tua, status, ataupun untuk memperoleh pergaulan yang menyenangkan. Baginya pekerjaan yang menyenangkan dan menarik, belum tentu akan memberikan kepuasan baginya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja ia namakan faktor motivator, mencakup faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
- d. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Kelompok faktor yang lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.
- c. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
- e. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok hygiene. Kalau faktor-faktor yang dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor – faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, not dissatisfied atau tidak lagi tidak puas.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja yang baik atau tidak dapat di analisis melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut (Saefullah, 2021), yaitu motivasi, budaya

organisasi, gaya kepemimpinan, prosedur kerja, komunikasi, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kompensasi, pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan, loyalitas, lingkungan fisik, iklim organisasi, konflik, komitmen organisasi, serta efektivitas organisasi.

Faktor-faktor yang telah dikemukakan oleh (Saefullah, 2021) telah cukup meyakinkan bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terdapat pula faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Tambengi et al., 2016), yaitu kepuasan kerja, tingkat imbalan, keterampilan, kemampuan afeksi, serta kreativitas individu.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja (Wijaya, 2017). Menurut (Wijaya, 2017) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Mathis dan Jackson (2001) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi.

Pada buku Munandar (2010) yang berjudul Psikologi Industri, terdapat beberapa teori-teori kepuasan kerja, yaitu :

1. Teori Pertentangan (*Disperancy Theory*) Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut

Locke, seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasilkeluarannya.

2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*) Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima. Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan 18 keluaran dari orang lain yang dijadikan pertimbangan bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara actual mereka terima tergantung dari hasil-keluaran yang secara actual mereka terima dan hasil-keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri.
3. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*) Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat syaraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Di hipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama. Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang

(yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama. Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berikut merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan yang digunakan sesuai dengan topik penelitian penulis antara lain:

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jumiyati	2019	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Kimia Farma (Persero) Tbk Jakarta.	adanya hubungan yang signifikan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja dengan besar pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 69,7%. Begitu juga, penelitian pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan lainnya dilakukan oleh Mawadha (2015) di PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon. Hasil analisis menggambarkan bahwa terdapat hubungan yang searah antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja.
2	Akhmal, dkk	2018	Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja	Hasil penelitian yang dilakukan di PT. X menunjukkan bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%. Hal tersebut sejalan dengan penelitian

				<p>yang dilakukan oleh Vendriana (2017) dalam jurnal “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening(Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)” memperoleh hasil analisis yang sudah diolah bahwa terdapat pengaruh pada variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerjatelah terbukti signifikan, dengan hasil perhitungan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.</p>
3	Munif	2018	<p>Analisa Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sdm Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja karyawan KJPP NDR. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karir, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan KJPP NDR. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan karyawan KJPP NDR, perlu pengembangan karir yang jelas bagi karyawan, Indikator tertinggi dari pengembangan karir adalah perusahaan dianggap telah menyebarkan informasi mengenai karir kepada karyawan KJPP NDR.</p>

Kesimpulan dari beberapa penelitian di atas memperlihatkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Karena pengembangan karir itu sendiri akan membangun tingkat kinerja yang bagus bagi karyawan dan perusahaan.

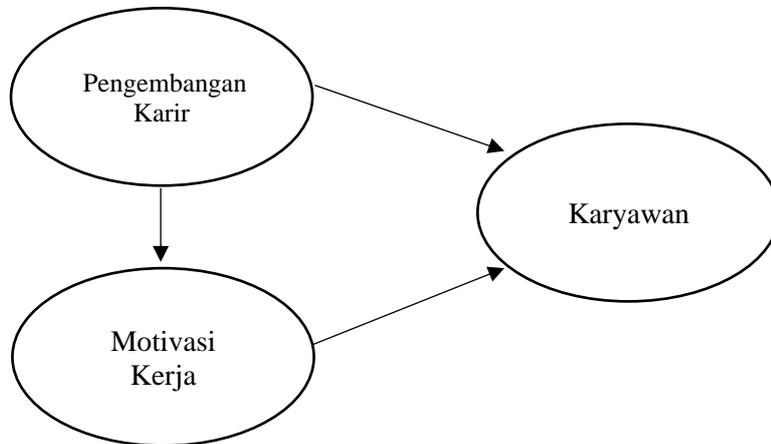
2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Yosepha	2019	Hubungan Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Cv Cita Nasional.	Dalam dunia kerja khususnya dalam perusahaan motivasi menjadi hal yang banyak disorot. Motivasi semakin penting karena pimpinan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan perusahaan, karena karyawanlah yang menjadi pelaku penunjang tujuan perusahaan antara variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja menunjukkan $r=0,964$ dengan signifikansi $0,000$ ($p < 0,05$). Artinya ada hubungan positif signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja di CV Cita Nasional. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan peneliti yaitu ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja karyawan semakin rendah kepuasan kerja

				karyawan.
2	Ani Suhartatik	2022	Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada Guru Sekolah Menengah Atas (Sma) Di Surabaya	Motivasi adalah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai tugas penting untuk terus memotivasi karyawan dengan cara memberikan perhatian yang baik untuk kepentingan karyawan agar menjaga kestabilan organisasi sehingga kepuasan kerja karyawannya lebih baik dan hal-hal yang dapat membuat ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat terminimalisir. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur, peraturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi. Apabila faktor- faktor tersebut terpenuhi maka karyawan akan merasa puas, nyaman, senang bekerja di tempat ia bekerja. Terdapat hasil penelitian yang meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dibahas sebelumnya, maka berikut merupakan kerangka penelitian pada penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

2.4 Hipotesis

Hipotesis Terdapat hubungan positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja pada karyawan dengan asumsi semakin tinggi pengembangan karir maka semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan dan sebaliknya semakin rendah pengembangan karir maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan tersebut.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Pengembangan Karir Berpengaruh positif terhadap Karyawan

H2 : Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Karyawan

H3 : Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Karyawan