

BAB II

KAJIAN PUSTAKA , KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Motivasi

2.1.1.1 Pengertian

Winardi mengemukakan (2016:6) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif

McShane dan Von Glinow (2010:132) dalam Wibowo (2016:110) memberikan definisi motivasi sebagai berikut : Kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi akan berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*persistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*).

Menurut Moenir dalam Ambar (2011:69) dalam jurnal (Wahyuningsih, Ambar) : Motivasi terdiri dari dua jenis, ada yang bersifat eksternal (dari luar) kemudian ada juga motivasi internal (dari dalam). Motivasi dari luar merupakan rangsangan dari luar yang berupa benda dan bukan benda. Yang dapat menumbuhkan dorongan pada seseorang untuk memiliki, menikmati, menguasai atau mencapai benda atau bukan benda tersebut.

Luthans (2014:270) mengungkapkan bahwa motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang dalam melakukan tindakan akibat kekurangan baik secara fisik maupun psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Sedangkan yang dikemukakan oleh Malayu (2015:23) pengertian motivasi adalah mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Dalam kenyataannya pemberian motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Siagian (2014:288) dalam jurnal(Silviani, Arti, and Erry R. Pangestu) mengurai penyebab kompleksitas ini :

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Tingkatan kebutuhanpun berbeda-beda pada setiap individu.
2. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Jika manajer tidak memahami sikap dan perilaku pegawainya maka tidak akan ada pengertian
3. Aspek yang terdapat dalam individu pegawai itu sendiri seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan yang turut mempengaruhi pribadi pegawai tersebut.
4. Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang. Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima.
5. Menurut Prabu (2013:24), faktor–faktor motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.

2.1.1.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Ada teori motivasi dua faktor dari Herzberg juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013;04) dalam jurnal (Sunyoto, Hy Tuwuh, And Bernadetha Sri Winarti) menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (*job satisfier*) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatifier*) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu, yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut dari Danang Sunyoto (2013;04), faktor tersebut:

1. Faktor Motivasi dengan indikator :

- a.Prestasi,
- b.Promosi
- c.Pengakuan
- d.Penghargaan
- e.Tanggung jawab
- f.Keberhasilan dalam bekerja
- g.Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

2. Faktor higienis:

- a.Gaji
- b.Kondisi kerja
- c.Status
- d.Kualitas *supervise*
- e.Hubungan antar pribadi
- f.Kebijakan dan administasi perusahaan

Menurut Herzberg dalam Danang Sunyoto (2013:04) dalam jurnal (Sunyoto, Hy Tuwuh, And Bernadetha Sri Winarti) Faktor –faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasaan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas karyawan

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik, karir seorang pegawai perlu dilakukan, karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai bosan pada tempat yang itu – itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari 28 waktu ke waktu mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerjanya

Menurut Henry Simamora (2012:273)

Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut R.Wayne Monday (2011:243)

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Menurut Edwin B. Fillipo (2011.243)

Pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah–pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Menurut Cascio dalam Marwansyah (2012 : 207)

Berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Menurut Marwansyah (2012:24)

Mengemukakan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya : penyuluhan karier, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya.

Menurut Marwansyah (2012:208)

Pengembangan karier adalah kegiatan- kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164), pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut Hastho dan Meilan dalam Sunyoto (2012:175)

Pengembangan karier adalah proses pengelolaan karier pegawai yang meliputi tahapan perencanaan karier , pengembangan dan konseling karier serta pengambilan keputusan karier.

Henry Simamora dalam Sunyoto (2012:175)

Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan dari penyiapan , penerapan dan pemantauan rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi.

Menurut Bangun (2012)

Pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang mengarah pada penjajakan dalam memantapkan karir seseorang di masa akan datang.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Hasto dan Meilan (dalam Sunyoto 2013) meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktorfaktor eksternal, politicking dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Pada situasi ideal karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan organisasi sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika keadaan ideal ini gagal dicapai, maka yang terjadi adalah karyawan dan organisasi cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir.

2. Personalitas Karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan seperti: terlalu emosional, apatis dan ambisius. Karyawan yang apatis akan sulit dibina, karena karyawan tidak peduli dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius yaitu dengan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

3. Faktor-faktor Eksternal

Aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mempromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi, akan dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Dengan demikian masalah ini dapat mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

4. Politicking dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.

5. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar

organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Organisasi juga mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

9. Tipe Manajemen

Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

teori Dessler (2015) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memberikan keuntungan yang jelas bagi pegawai yaitu berupa kepuasan kerja

2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Henry Simamora (2012:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi :

a. Promosi

b. Rotasi

c. Demosi

2. Seleksi:

a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran

b. Psikotes

c. Wawancara seleksi

- d. Tes kesehatan
- e. Keputusan penerimaan
- 3. Penempatan:
 - a. Pendidikan
 - b. Pengetahuan kerja
 - c. Keterampilan kerja
 - d. Pengalaman kerja
- 4. Pendidikan:
 - a. Tingkat pendidikan yang di syaratkan
 - b. Pendidikan alternatif
- 5. Pelatihan:
 - a. Instruktur
 - b. Peserta
 - c. Materi
 - d. Metode
 - e. Tujuan
 - f. Sasaran

2.1.3 Iklim Organisasi

2.1.3.1 Pengertian

Iklim organisasi adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana

internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Iklm organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklm organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu memperbaiki iklm organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi.

Pengertian mengenai iklm organisasi menurut Forehand & Gilmer dalam Kusumaputri (2015:94) yang menjelaskan bahwa iklm organisasi sebagai serangkaian yang menggambarkan organisasi, membedakannya dari organisasi lain yang secara relatif terjadi sepanjang masa dan dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi. Sedangkan menurut Friendlander dan Margulies menggambarkan bahwa iklm organisasi sebagai fenomena dinamis yang melepaskan, memfasilitasi, atau membatasi teknik organisasi sumber daya manusia. Hal ini merupakan dinamika fenomena yang dapat didefinisikan secara sosial dan interpersonal yang memiliki efek pada maks keterlibatan anggota dan tugas-tugas teknis yang dilakukan.

Gibson dalam Chazienul Ulum (2016:39) iklm organisasi merupakan karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan karakteristik ini dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, kemudian Luthan menyatakan bahwa iklm organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklm organisasi mempengaruhi kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi.

Menurut Kusnan dalam Darodjat (2015) Iklm organisasi adalah sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya tentang iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang di rancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan mendeskripsikan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memicu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasaan tanpa adanya rasa takut. Ketidakpuasaan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya iklim organisasi Menurut Kusnan dalam Darodjat (2015):

1. Lingkungan Eksternal

- a. Kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri merupakan lingkungan eksternal yang paling menentukan. Perubahan meliputi semua jenis perubahan; perubahan teknologi dan munculnya pelanggan, pesaing, peraturan, produk, dan model bisnis baru. Perubahan setiap unsur ini akan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berfikir mengenai pekerjaan, hubungan dan konsekuensi tindakan mereka. Menurut Stringer, ketika kecepatan perubahan meningkat, organisasi dengan kinerja tinggi mempunyai struktur lebih rendah dan tanggung jawab tinggi mendorong inisiatif individu. Dalam jangka panjang, organisasi dengan kinerja tinggi yang menghadapi perubahan eksternal cepat harus memiliki kekuatan tim kerja, kepercayaan dan dukungan untuk struktur rendah dan tanggung jawab tinggi.
- b. Level konsolidasi dan regulasi tinggi industri tanpa adanya persaingan dalam suatu industri sering menjadi pengaruh penting terhadap pola iklim organisasi. Dalam industri yang di dominasi oleh pemain-pemain besar, sering terjadi persaingan yang sehat. Jika industri diregulasi secara ketat, maka setiap orang akan mengetahui peraturan. Prediktabilitas

terhadap sesuatu kemungkinan organisasi mempunyai iklim yang lebih tinggi dalam struktur dan lebih rendah dalam tanggung jawab.

- c. Ekonomi kuat dan pasar kerja yang baik mempunyai dimensi komitmen iklim organisasi. Jika karyawan merasa mempunyai peluang dan pilihan karier terpisah dari organisasi mereka, komitmen menjadi rendah. Dalam lingkungan eksternal seperti itu, kinerja tinggi bergantung pada komitmen tinggi. Iklim organisasi yang menekankan pada kebanggaan karyawan, loyalitas personal, pencapaian tujuan menciptakan iklim yang diperlukan untuk kontinuitas dan kesuksesan.

2. Strategi organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang upayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan.
- b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.
- c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap sejarah yang menentukan iklim organisasi.

Dalam kasus tertentu, strategi dapat mempunyai pengaruh langsung terhadap iklim organisasi. Strategi menentukan apa yang penting bagi organisasi, hasil apa yang menentukan nilai, dan perilaku-perilaku apa yang paling mungkin mencapai tujuan eksplisit dari strategi.

3. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab:

- a. pelaksanaan tugas
- b. pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

2. Identitas Individu dalam Organisasi Identitas Individu dalam Organisasi:

- a. karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP)
- b. disiplin dalam bekerja
- c. mencapai tujuan perusahaan.

3. Kehangatan antar karyawan:

- a. .interaksi antar karyawan
- b. menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

4. Dukungan :

- a. karyawan saling membantu
- b. memberikan support antar karyawannya.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan oleh seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Menurut Robbins (2015: 170) dalam Jurnal (Widiastra, I. Ketut, and Gede Sri Darma)

Disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja.

Menurut Luthans (2011)

kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting

Menurut Priansa (2014:291) dalam Jurnal (Purmasari, Sulva.)

Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

2.1.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa ada 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi,
4. Pengawasan,
5. Rekan Kerja
6. Keseluruhan (Robbins & Judge, 2015:50).

Sedangkan menurut (Munandar, 2012:357) faktor yang mempengaruhi kerja adalah :

1. Ciri-ciri Intrinsik Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas. Satu unsur yang dapat dirasa pada ciri-ciri instrinsik yaitu tingkat tantangan mental.
2. Gaji Penghasilan, imbalan yang dirasakan adil Kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan. Uang mempunyai arti yang berbeda –berbeda bagi seseorang. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan berdasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerja tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.
3. Penyeliaan Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada satu ciri kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu penengangan rasa (consideration). Locke memberikan pemahaman mengenai kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan yang mempunyai dua jenis dari hubungan atas bawah yaitu hubungan fungsional sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Sedangkan, hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai yang serupa.
4. Rekan sejawat yang menunjang Di dalam kelompok bekerja dimana para pekerja harus bekerja sebagai satu tim. Kepuasan kerja akan timbul karena kebutuhan tingkat tinggi seseorang dapat dipenuhi.
5. Kondisi kerja yang menunjang Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang menunjang untuk digunakan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan kerja

Kepuasan merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka. Ia timbul dari persepsi mereka tentang jabatan atau pekerjaan mereka. Kepuasan jabatan timbul karena aneka macam aspek dari jabatan atau pekerjaan seperti misalnya : imbalan berupa uang, peluang untuk promosi, supervisor, para rekan sekerja. Kepuasan pekerjaan juga berasal dari faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan. Dimana kelima macam dimensi kepuasan jabatan telah diukur dalam studi tertentu dimana menggunakan apa yang dinamakan Indeks Deskriptif Jabatan (Job Descriptive Index). Menurut Smith (dalam Luthans, 2011). Dimana dimensi masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Atasan :

- a. Kesetiaan
- b. Rasa keadilan

2. Promosi :

- a. Peluang
- b. Rasa keadilan mendapatkan promosi

3. Benefit :

- a. Asuransi
- b. Fasilitas

4. Contingen Reward :

- a. Rasa hormat
- b. Apresiasi

5. Operating Procedure :

- a. Aturan
- b. Prosedur

Tabel 2.1

Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian/Metode/ Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/Persamaan
1	Kadek Doddy Dharma Permadi, I Wayan Mudiarta Utama (2016)	<p>Judul :</p> <p>Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia</p> <p>Metode :</p> <p>Kuantitatif, Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel:</p> <p>Jumlah 58 Orang dengan Menggunakan Teknik Proportional Random Sampling</p>	<p>Iklim Organisasi Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali. Kedua, Kualitas Kehidupan Kerja Memiliki Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Cabang BRI Gajah Mada Denpasar Bali</p>	<p>Perbedaan: Variable X1 dan X2 Tidak Sama Dengan Peneliti/Penulis</p> <p>Perbedaan:</p> <p>Variabel Independent X3 Dan Variable Dependent Y Sama Dengan Peneliti/Penulis</p>
2	Vendriana Lisdiani (2017)	<p>Judul:</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>(Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)</p> <p>Metode:</p> <p>Metode Kuantitatif, (Explanatory Research). Analisis Data Menggunakan Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Korelasi, Uji Determinasi, Uji</p>	<p>Berdasarkan Hasil Analisis Yang Sudah Diolah Terdapat Pengaruh Pada Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerjatelah Terbukti Signifikan, Dengan Hasil Perhitungan</p>	<p>Perbedaan: Variable X1 dan X3 Tidak Sama Dengan Peneliti/Penulis</p> <p>Perbedaan:</p> <p>Variabel Independent X2 Dan Variable Dependent Y Sama Dengan Peneliti/Penulis</p>

		<p>Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji Signifikansi (Uji T dan uji F) Dengan Bantuan Aplikasi SPSS 16.0</p> <p>Sampel:</p> <p>Jumlah Sampel Sebanyak 80 Responden</p>		
3	M. Khaeron (2019)	<p>Judul:</p> <p>Motivasi, Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Pengaruh Nya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Sebuah Tinjauan Teori)</p> <p>Metode:</p> <p>Teknik Analisis Dengan Regresi Berganda</p> <p>Sampel:</p>	<p>Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Motivasi Dan Pengembangan Karir Secara Bersama-Sama Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Sedangkan Secara Parsial Hanya Variabel Pengembangan Karir Yang Mempunyai Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Mana Variabel Yang Paling Besar Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Adalah Variabel Pengembangan Karir.</p>	<p>Perbedaan:</p> <p>Metode Yang Digunakan Oleh Penulis Dengan Peneliti Terdahulu Berbeda.</p> <p>Sampel Yang Digunakan Berbeda</p> <p>Persamaan:</p> <p>Kesamaan 1 Sampai 3 Variabel Dalam Mengukur Pengaruh Variabel Bebasnya Terhadap Kepuasan Kerja</p>
4	Gandi, Muh. Nawawi, Dan Nawawi Natsir (2019)	<p>Judul:</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu</p> <p>Metode:</p> <p>Analisis Deskriptif Dan Kuantitatif, Analisis</p>	<p>Pengembangan Karir Secara Parsial Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu, Dengan Tingkat Pengaruh Sebesar 0,422 Atau 42,2% Atau Pengembangan Karir Berpengaruh Sedang</p>	<p>Perbedaan:</p> <p>Tidak Terdapat Independent X1 Dari Keseluruhan Variable</p> <p>Persamaan:</p> <p>Terdapat Variabel Independent X2 Dan X3 Yang Sama Dan Variable Dependent Y</p>

		<p>Regresi Linier Berganda</p> <p>Sampel:</p> <p>86 Orang Pegawai</p>	<p>Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu.</p> <p>2. Iklim Organisasi Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu, Dengan Tingkat Pengaruh Sebesar 0,456 Atau 45,6% Atau Iklim Organisasi Berpengaruh Sedang Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu</p>	
5	<p>Adhi Prastistha Silen (2016)</p>	<p>Judul:</p> <p>Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>Metode:</p> <p>Data Sekunder Dan Data Primer, Metode Analisis Jalur (Path Analysis)</p> <p>Sampel:</p> <p>Pengambilan Sampel Dengan Teknik Random Sampling Yang Secara Random Sampling 142 Responden Dari 218 Responden</p>	<p>Penelitian Yang Dilakukan Untuk Mengetahui Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang</p>	<p>Perbedaan:</p> <p>Tidak Terdapat Independent X1, Dan X3 Dari Keseluruhan Variable</p> <p>Persamaan:</p> <p>Terdapat Variabel Independent X2 Yang Sama Dan Variable Dependent Y</p>
6	<p>Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana, Made Subudi</p>	<p>Judul:</p> <p>Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis, terbukti bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Perbedaan:</p> <p>Tidak Terdapat Independent X2 dan</p>

	(2015)	<p>(Pns) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali</p> <p>Metode:</p> <p>Teknik Analisis Yang Digunakan Adalah Partial Least Square (PLS)</p> <p>Sampel:</p> <p>74 Orang Responden</p>	<p>terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat</p>	<p>X3 Dari Keseluruhan Variable</p> <p>Persamaan:</p> <p>Terdapat Variabel Independent X1 Yang Sama Dan Variable Dependent Y</p>
7	<p>Abdul Hafid Jusuf, Mahfudnurnajamudin , Syahrir Mallongi</p> <p>(2016)</p>	<p>Judul:</p> <p>The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment</p> <p>Meode:</p> <p>The sampling technique is done by using proportionate random sampling</p> <p>Sampel:</p> <p>379 Responden</p>	<p>The Results Showed That The Application Of Organizational Culture Is Classified As Deep Weaknesses Shown Through The Sensitivity Of Employees In Understanding And Carrying Out Their Work Seriously So That It Is Can Assist The Organization In Achieving Its Goals, The Freedom Of Officers In Carrying It Out The Activity Was Successful But It Is Well Understood, Lack Of Courage For Employees Who Are Willing To Take Risks And Employees Understanding Of What They Should Be Doing Is Not In Accordance With Established Operational Standards Low Effect On Job Satisfaction And Employee Organizational Commitment. Generally, The Level Of Employee Job Satisfaction Is At A Low Level So That It</p>	<p>Tidak Terdapat Independent X1 Dan X3 Dari Keseluruhan Variable</p> <p>Persamaan:</p> <p>Terdapat Variabel Independent X2 Yang Sama Dan Variable Dependent Y</p>

			Has Not Been Able To Be Created The Employee's Organizational Commitment Is High, While On The Other Hand, Career Development Has Increased Implemented With A Good Style And Good Leadership And Shows Excellence That Has A Real Impact On High Job Satisfaction And Employee Organizational Commitment.	
8	Nenah Sunarsih, Helmiatin (2017)	<p>Judul: Influence Of Organizational Climate, Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance</p> <p>Metode: Teknik Analisis Yang Digunakan Adalah Partial Least Square (PLS)</p> <p>Sampel: 44 Orang Responden</p>	<p>The Results Showed That The Organizational Climate Was Not Significant For Employee Performance. Which Is Supported By The Result Of T Count $0.307 < T$ Table 1.96, And Hence The First Hypothesis Is Rejected. The Next Result Shows That Motivation Has A Significant Effect Influence On Employee Performance, Which Is Supported By T Count $1.98 > T$ Table 1.96 This Means That An Increase In Individual Work Motivation Also Increases Employees Performance. Thus The Second Hypothesis Is Accepted. PLS Analysis Proves The Job Satisfaction Has A Noteworthy Positive Relationship With Employee Performance. That The Coefficient Parameter Value Was Found At</p>	<p>Tidak Terdapat Independent X2 Dan X3 Dari Keseluruhan Variable</p> <p>Persamaan: Terdapat Variabel Independent X1 Yang Sama Dan Variable Dependent Y</p>

			0.2845, Leading To That Understanding Increase In Job Satisfaction Increases Employee Performance. However, T-Count = 1.38 < T Table = 1.96 Was Found After Testing The Hypothesis Which Indicates That The Work Satisfaction Is Not Significant Towards Employee Performance, And Thus, The Third Hypothesis Is Rejected	
9	Ryan Alfonso Marpaung, Rinaanindita (2017)	<p>Judul: Does Impact Of Organizational Climate And Motivation On Organizational Commitment Moderate By Job Satisfaction? A Case In Broadcasting Industry</p> <p>Metode: Data Analysis Method In This Research Is Structural Equation Modelling (SEM)</p> <p>Sampel: 205 Responden</p>	The Results Concluded From This Study Are: First, A Good Organizational Climate Will Improve Job Satisfaction. Second, High Motivation Can Increase Job Satisfaction. Third, Motivation Can Increase The Organizational Commitment. Fourth, Job Satisfaction Can Increase The Organizational Commitment. These Results Indicate That The Entire Results Of The Hypothesis In This Study Accepted.	<p>Perbedaan: Tidak Terdapat Independent X2 Dari Keseluruhan Variable</p> <p>Persamaan: Terdapat Variabel Independent X2 Dan X3 Yang Sama Dan Variable Dependent Y</p>

2.2 Kerangka Pemikiran

Organisasi perusahaan dapat berjalan sesuai dengan harapan apabila di dalamnya terdapat manusia-manusia dengan satu tujuan yang sama motivasi menjadi hal penting bagi karyawan. Karyawan yang termotivasi akan merasa lebih bahagia, sehat, dan ingin untuk datang bekerja.

Indikator motivasi menurut Danang Sunyoto (2013;04),

1. Faktor Motivasi dengan indikator :

Prestasi, Promosi atau kenaikan pangkat, Pengakuan, Pekerjaan itu sendiri, Penghargaan, Tanggung jawab, Keberhasilan dalam bekerja, Pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Faktor higienis: Gaji, Kondisi kerja, Status, Kualitas supervise, Hubungan antar pribadi, Kebijakan dan administrasi perusahaan

Pengembangan karir juga penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Indikator pengembangan karir Menurut Henry Simamora (2012:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi : Promosi, Rotasi, Demosi

2. Seleksi: Penerimaan pendahuluan via surat lamaran, Psikotes, Wawancara seleksi, Tes kesehatan, Wawancara oleh penyelia, Keputusan penerimaan.

3 Penempatan: Pendidikan, Pengetahuan kerja, Keterampilan kerja, Pengalaman kerja

4. Pendidikan: Tingkat pendidikan yang di syaratkan, Pendidikan alternatif

5. Pelatihan: Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan, Sasaran Iklim organisasi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan sehingga perlu dipergaiki guna meningkatkan kepuasan kerja yang nantinya menjadi faktor pendorong keberhasilan organisasi.

Indikator dari iklim organisasi menurut Kusnan dalam Darodjat (2015: 85) yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab: bagaimana pelaksanaan tugas, pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

2. Identitas Individu dalam Organisasi Identitas Individu dalam Organisasi: karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) ,disiplin dalam bekerja ,mencapai tujuan perusahaan.

3. Kehangatan antar karyawan: interaksi antar karyawan, menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

4. Dukungan :karyawan saling membantu ,memberikan support antar karyawannya.

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.

Menurut Smith (dalam Luthans, 2011). Dimana dimensi masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Atasan :Kesetiaan ,Rasa keadilan
2. Promosi : Peluang,Rasa keadilan mendapatkan promosi
3. Benefit : Asuransi, Fasilitas
4. Contingen Reward :Rasa hormat, Apresiasi
5. Operating Procedure :Aturan, Procedu

2.2.1 Keterkaitan Antar variable

2.2.1.1 Keterkaitan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis, terbukti bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi pegawai, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta

diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini ditunjukkan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai terutama terkait dengan pekerjaannya itu sendiri dan pembayaran. Semakin baik suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi serta uang kehadiran dan tunjangan kinerja yang diberikan organisasi menyebabkan semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya saat ini. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maharjan (2012) dan Shah et al. (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.1.2 Keterkaitan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Jurnal yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). Menunjukkan bahwa Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja telah terbukti. Hal ini dibuktikan melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t hitung 7,331 yang lebih besar dari t table sebesar 1,665 yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu 40,8 % artinya adalah variabel pengembangan karir dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sehingga hipotesis pertama terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja yang dapat dikaitkan oleh teori Dessler (1997) yang mengemukakan bahwa pengembangan karir memberikan keuntungan yang jelas bagi pegawai yaitu berupa kepuasan kerja yang telah diperoleh dari hasil penelitian sebesar 40,8%. sehingga penulis bisa membuktikan teori sebelumnya.

2.2.1.3 Keterkaitan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil yang di peroleh dari jurnal yang berjudul” Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia” Hasil pengujian hipotesis pada variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya semakin kondusif iklim organisasi sebuah perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Deskripsi variabel juga menjelaskan iklim organisasi lebih kondusif karena karyawan merasa diterima dengan baik di organisasi yang mana juga akan menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Sebaliknya iklim akan kurang kondusif karena seringkali karyawan mengalami perbedaan pendapat antar rekan kerja maupun atasan. Dengan demikian hipotesis iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

2.2.1.4 Keterkaitan Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam Jurnal yang berjudul Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu, dengan nilai t-hitung pengembangan karir (X1) 4,934 > nilai t-tabel 2,000 atau nilai Sig-t pengembangan karir (X1) 0,000 < nilai α 0,05 di tingkat kepercayaan 95%. Sedangkan nilai pengaruh variabel pengembangan karir (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0,422 atau 42,2%, sehingga secara empiris ditemukan adanya pengaruh yang erat secara parsial antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu.

2.5 Paradigma Penelitian



Sumber: Smith (dalam Luthans, 2011), Darodjat (2015: 85), Henry Simamora (2012:412), Danang Sunyoto (2013:4) dimodifikasi oleh penu

Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

KET:

X1= Motivasi

X2= Pengembangan Karir

X3= Iklim Organisasi

Y= Kinerja Karyawan

Gambar diatas menunjukkan bagaimana paradigma dengan dua variabel dependen dan satu variabel independen . variabel independen yaitu Y, sedangkan untuk variabel dependen yaitu X1, X2 dan X3

Untuk mencari besarnya hubungan antara X1 dengan Y dan X2 dengan Y gunakan teknik korelasi sederhana . demikian juga jika ingin mencari hubungan antara X1 dan X2 analisis regresi dapat digunakan.

2.5 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013: 96), berpendapat bahwa perumusan hipotesis merupakan sebuah langkah ketiga dalam sebuah penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Hipotesis juga di sebutkan sebagai sebuah jawaban sementara dari permasalahan yang akan di teliti oleh penulis. Hipotesis ini disusun dan juga diuji untuk menunjukkan seberapa benar atupun salah dengan menggunakan cara terbebas dari nilai dan juga pendapat peneliti yang menyusun

serta mengujinya. Berdasarkan argumen yang disebutkan di awal , maka hipotesis yang di ajukan adalah sebagai berikut :

H1:Motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2:Pengembangan Karir mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3:Iklm Organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4:Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklm organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.