

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penempatan Kerja

Penempatan Kerja menurut Suwatno 2003 dalam Patricia Runtuwene, *et all* (2016:4) adalah sebagai berikut :

“Menyatakan bahwa Penempatan Kerja adalah pegawai yang telah lulus seleksi kemudian akan ditempatkan oleh manajer dimana manajer perlu memperhatikan beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan kerja pegawai demi kelangsungan perusahaan dan Pengalaman kerja.”

Sedangkan menurut Yulizar (2014) dalam Ni Made Muliani, *et all* (2016:4) adalah sebagai berikut :

“Menyatakan bahwa jika seseorang karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan keahliannya maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, sebaliknya jika ditempatkan pada posisi yang kurang tepat maka kepuasan kerjanya akan menurun. Kebiasaan yang terjadi biasanya penempatan yang terjadi masih ada sebagian karyawan bekerja tidak sesuai latar belakang pendidikannya dan pengalaman yang kurang”.

Serta Menurut Ardana, *et all* (2012:82) dalam I Putu Satria Wira Kusuma (2014:4) adalah sebagai berikut:

“Penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan. Ketepatan dalam menetapkan karyawan dengan kesesuaian bidang dan keahlian menjadi sebuah keharusan dari sebuah perusahaan”.

2.1.1.1 Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya

guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003:133) maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Kerja

Menurut Bambang Wahyudi yang dikutip Suwatno (2003:129) dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

- a. Pendidikan yang disyaratkan
- b. Pendidikan alternatif

2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3. Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain lain.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan.
- b. Lamanya melakukan pekerjaan

2.1.1.3 Indikator-Indikator Penempatan Kerja

Penempatan Kerja meliputi Suwatno (2003) dalam Patricia Runtuwene, *et al* (2016:4) sebagai berikut:

1. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi Pendidikan yang disyaratkan dan Pendidikan alternatif.

2. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

3. Keterampilan

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- a. Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- b. Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- c. Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk :

- a. Pekerjaan yang harus ditempatkan.
- b. Lamanya melakukan pekerjaan.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, *et all* (2013:5)

“Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, motivasi

merupakan sebuah energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri guna mencapai tujuan tertentu”.

Sedangkan Motivasi menurut Sutrisno (2010:109) dalam Arif Yusuf

Hamali, S.S., M.M (2018:133) adalah sebagai berikut :

“Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya”.

Motivasi memiliki komponen, yaitu komponen dalam dan komponen luar.

Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah sesuatu yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama berupa daya pendorong untuk berbuat, dan unsur kedua adalah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan kegiatan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu.

Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana karyawan dapat memotivasi dirinya

sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya diri sendiri dan organisasi tempat karyawan bekerja. Semua organisasi dibangun diatas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

Sedangkan Menurut Isniar Budiarti mengatakan bahwa pengertian Motivasi adalah sebagai berikut :

“Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan dan ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja, sehingga tenaga kerja secara produktif dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan”.

Selanjutnya menurut Lita Wulantika (2012:45) Motivasi merupakan motor penggerak yang berada dalam diri manusia, sangat penting untuk terus menerus digerakkan karena dengan motivasi kehidupan manusia akan lebih baik.

2.1.2.1 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu :

1. Prinsip Partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan.

Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

4. Prinsip Pendeglasian Wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban Siagian (2001:286). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2001:287) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para

manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.

2. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, emosi.
3. Aspek yang terdapat dalam diri pribadi 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. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja”, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang jelek (buruk). Menurut Gomes (2003:180), motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (needs), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitudes),

dan kemampuan kemampuan (abilities). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job itself).

Motivasi manusia yang telah dikembangkan oleh Maslow melalui penjelasan bahwa motivasi dipicu oleh usaha manusia untuk memenuhi kebutuhan Mathis dan Jackson (2001) dalam Harry Murti (2013:3) Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori. Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas:

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2.1.2.3 Indikator-indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, *et all* (2013:5) sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

2. Prestasi Kerja

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

3. Peluang Untuk Maju

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

4. Pengakuan Atas Kinerja

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

5. Pekerjaan yang menantang

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

2.1.3 Pengembangan Karir

Menurut Siagian dalam Atik Baroroh (2013:68) pengembangan karir adalah perubahan– perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan Pengembangan Karir menurut Samsudin (2006:141) dalam Arif Yusuf Hamali, S.S., M.M (2018:152) adalah :

“Karir menunjukkan pada pengembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karier sebagai tugas perkembangan harus diwujudkan karyawan secara individual, sedangkan dari organisasi merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang

bersangkutan. Pengembangan karir masing-masing anggota organisasi tertentu saja tidak sama karena bergantung pada berbagai faktor terdahulu”.

Serta menurut Fubrin dalam Isniar Budiarti dan Trustorini Handayani (2016:37) adalah :

“Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Dengan begitu, Pengembangan Karir ditunjukkan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan. (Trustorini Handayani Dan Lita Wulantika)

Pengembangan karir sangat penting untuk suatu perusahaan, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya. Pengembangan karir 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

Pengembangan karir masing-masing anggota organisasi tertentu saja tidak sama karena bergantung pada berbagai faktor terdahulu.

Pengembangan karier juga mengandung pengertian sebagai berikut:

- a. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
- b. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang.
- c. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

Pandangan karyawan untuk proses pengembangan karir mencakup antara lain:

1. Karyawan memandang perusahaan sebagai tempat mencari nafkah atau penghasilan guna menutupi kebutuhan dirinya serta keluarganya.
2. Sebagai untuk mencari dan mendapatkan pengalaman kerja yang memuaskan dan tempat untuk mengembangkan karier.

Proses pengembangan karir dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kegiatan yang memuaskan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan dirinya sebagai manusia, mendapatkan hasil kerja yang memuaskan, dan memuaskan karyawan dari pendapatan meningkat. Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan

memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembang kariernya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan daana kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun.

Tujuan pengembangan karir atau pengembangan sumber daya manusia adalah membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penembangan karir bertujuan melatih karyawan baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan, dengan cepat dan ekonomis. Tujuan pengembangan karier untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada, sehingga prestasi karyawan pada jabatan sekarang ditingkatkan dan karyawan dipersiapkan untuk menerimma tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Andre J.Durbin dalam Mangkunegara (2007:77) mengemukakan tujuan pengembagangan karier adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian tujun individu dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi dirinya.
- d. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya karyawan.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

2.1.3.1 Petunjuk-Petunjuk Manajemen Pengembangan Karir.

Bagian penting dalam pengembangan karir adalah mengembangkan taktik-taktik atau cara-cara yang praktis dan efektif, yang terdiri dari Mangkunegara (2007:78-80) :

1. Menunjukkan wewenang pekerjaan;
2. Membantu keberhasilan seorang pemimpin;
3. Berkas-berkas prestasi karyawan;
4. Bukti dan hasil kerja yang dicapai;
5. Mencari penyokong, pelindung, atau penasihat;
6. Cara untuk mencapai promosi;
7. Raihlah sukses karier sebelum usia 35 tahun;
8. Biasakan untuk mencalonkan diri;
9. Bekerja keras untuk mencapai kedudukan yang lebih tinggi;
10. Berhati-hati dalam menilai kelebihan dan kekurangan pribadi;
11. Menjauhkan diri (menghindar) dan ketidakbijaksanaan politik, seperti memperlihatkan ketidaksetiaan atau mengabaikan organisasi informal;
12. Menghindari kendala karena keterangan yang sempit;
13. Pilihlah jalan terbaik untuk mencapai tujuan;
14. Jangan terhalang oleh seorang atasan yang statis, seperti seseorang yang tidak maju dalam 3 sampai 5 tahun;

15. Pilihlah kerjaan yang mempunyai banyak tantangan dan tanggung jawab tidak semata-mata mencari uang;
16. Menerima kenyataan bahwa tanggung jawab tersebut selalu lebih melewati wewenang;
17. Melatih para pengganti;
18. Bila terjadi suatu kesalahan, buatlah suatu rencana yang tidak terduga;
19. Mengelola keberuntungan;
20. Bersaing dalam satu lingkungan;
21. Berenang dalam arus dengan jalan yang tidak konvensional untuk mencapai sukses dalam karier;
22. Mundur maju dari fungsi staf agar sampai pada posisi yang tertinggi;
23. Rencanakanlah karier bersama keluarga;
24. Melihat, bertindak, dan berpikir secara jernih;
25. Mengendalikan karier dengan penuh rasa keyakinan terhadap segala aktivitas yang dilakukan dan selalu dalam jalan yang benar.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Penentu Karir Karyawan

Lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karier seorang karyawan, yaitu Sutrisno (2010:166-168):

1. *Sikap Atasan*

Seorang karyawan yang berprestasi bekerja, namun tidak disukai oleh atasan maupun rekan sekerja, maka karyawan yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Seorang

karyawan yang ingin kariernya berjalan dengan baik, maka karyawan tersebut harus menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada didalam perusahaan tersebut, baik terhadap atasan maupun teman sekerja. Seorang karyawan yang ingin meniti kariernya dengan baik, maka selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu mem-*backup* diri dengan tingkah laku atau moral yang baik.

2. *Pengalaman*

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkah golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini masih diperdebatkan. Apakah seorang karyawan yang berprestasi atau sudah senior itu sudah pasti mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dari pada junior? Promosi jabatan bagi para senior sebaiknya bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi juga pada kemampuan dan keahliannya.

3. *Pendidikan*

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan. Faktor pendidikan memengaruhi kemulusan karier seseorang. Orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik, walaupun pada kenyataannya ditemukan fenomena sebaliknya, yang tentunya hal ini disebabkan adanya kesalahan dalam proses pembelajaran dan penilaian.

4. *Prestasi*

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karier akan sangat jelas terlihat standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

5. *Faktor Nasib*

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilannya hanya 10% saja. Upaya untuk meraih karier yang lebih baik adalah dengan bekerja keras dan berdoa (*ora et labora*).

2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207) dalam Angga Rahyu Shaputra dan Susi Hendriani (2015) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai

tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.

d. Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan

pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja ”puas” apabila ia dapat mencapai tingkat.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Pengertian Kepuasan Kerja Menurut Emron Edison, *et all* (2017:210): mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi.

Menurut Trustorini Handayani Dan Isniar Budiarti :

“Kepuasan Kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Tingkat kepeuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam dirinya”.

Selanjutnya Robbins (2001:22) dalam Raeny Dwi Santy berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah “A general attitude toward one’s job; the difference between the amount of rewards workers receive and the amount they believe they should receive”.

Kepuasan Kerja menurut Anoraga (2001) dalam Vendriana Lisdiani (2017:3):

“Pada dasarnya kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan puas dengan pekerjaan yang dijalannya, apabila apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan apa yang diharapkan, sesuai dengan tujuan ia bekerja”.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan dapat memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan oleh seorang manajer, sehingga seorang manajer perlu memahami apa yang harus diperlakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Pengertian-pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli manajemen adalah sebagai berikut:

- a. *Robbins* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.
- b. *Greenberg dan Baron* mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaannya.
- c. *Vecchio* menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.
- d. *Gibson* menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap dimiliki pekerja tentang pekerjaan yang dilakukan.
- e. *Kreitner dan Kinicki* mendefinisikan kepuasan merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan yaitu:

- a. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja;
- b. Kepuasan kerja merupakan prefensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi.

Penelitian dibidang kepuasan kerja bisa dilihat dari tiga macam arah yaitu:

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Usaha ini dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap tingkah laku orang, terutama tingkat laku kerja, seperti : prduktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, perpindahan tenaga kerja, dan sebagainya.
3. Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

2.1.4.1 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117-119) dalam Arif Yusuf Hamali S.S., M.M (2018:203) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti :

1. Perpindahan Karyawan (Turnover)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*-nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absensi) tinggi. Karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini asumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan karyawan menjadi jadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan, hal ini karena besar kecil perusahaan berhubungan pula koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

2.1.4.2 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Emron Edison, *et all* (2017:212) kepuasan kerja ini menunjukkan adanya suatu kesesuaian antara harapan dan kenyataan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja ini juga berlaku bagi individu maupun kelompok. Kepuasan kerja memiliki beberapa indikator sebagai berikut :

1. Upah: Jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
2. Pekerjaan: Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.
3. Kesempatan promosi: Tersedia kesempatan untuk maju.
4. Penyelia: Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
5. Rekan sekerja: Keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Hasil Peneliti Terdahulu

No.	Thn/ Sumber jurnal	Judul penelitian /Metode/ Populasi	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	2013/ Edi Sumarno Ari Pradhawanati Naili Farida	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. Estika Pulau Mas Tegal) Metode : Proportionate sampling Populasi : 275 karyawan	Berdasarkan hasil analisis diperoleh dalam penelitian ini dimana masing-masing variabel kompensasi, motivasi, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Saran dalam penelitian ini dimana pemberian upah sebaiknya dilakukan sesuai perjanjian yang telah disepakati selama satu minggu sekali. Fasilitas kerja berupa mesin produksi harus diperhatikan untuk kelayakan operasi, mesin-mesin yang sudah tua seharusnya diganti dengan yang baru sehingga produksi dapat ditingkatkan.	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini meneliti pada PT. Estika Pulau Mas Tegal sedangkan penulis pada PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.
2.	2013/ Bayu Fadillah Handoyo Djoko W Agung Budiatmo	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe PT.NJONJA MENEER SEMARANG.	Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa Hal ini berarti semakin baik Motivasi, Lingkungan kerja, dan Kepuasan kerja maka diharapkan Produktivitas Karyawan semakin baik pula. Manajemen PT. Njonja Meneer perlu memberikan pengarahan yang jelas terkait pemahaman tugas yang akan diberikan kepada karyawan secara terperinci agar	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini meneliti pada PT.NJONJA MENEER SEMARANG sedangkan penulis pada PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.

No.	Thn/ Sumber jurnal	Judul penelitian /Metode/ Populasi	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Metode : NonProbability Sampling (Systematic Random Sampling). Populasi : 311 Karyawan	karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.		
3.	2014/ Aprilia Christy Mawei Olivia Nelwan Yantje Uhing	Kepemimpinan, Penempatan Kerja Dan Komposisi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT.BANK BNI (PERSERO), TBK. KCU MANADO. Metode: Asosiatif Populasi: 68 Karyawan	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado. Pimpinan sebaiknya memperhatikan kepemimpinan, penempatan kerja yang lebih tepat dan kompensasi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu penempatan kerja terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini meneliti pada PT.Bank BNI (Persero) sedangkan penulis pada PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.
4.	2014/Danu Budi Utomo	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diperoleh kesimpulan ada beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, dan karir yang dirasakan tidak berkembang. Selain itu adanya keluhan	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini meneliti pada Hotel Grasia Semarang sedangkan penulis pada PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.

No.	Thn/ Sumber jurnal	Judul penelitian /Metode/ Populasi	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Metode : Simple random sampling Populasi : 106 Karyawan	dari karyawan mengenai hubungan rekan kerja yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan.		
5.	2015 / Ni Kadek Eni Juniari I Gede Riana Made Subudi	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. Metode: Simple random sampling Populasi: 74 Karyawan	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya penghargaan dan pengakuan terhadap hasil kerja serta didukung dengan sistem pengawasan yang adil akan mampu meningkatkan motivasi dan memacu semangat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas.	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja.	Penelitian ini meneliti pada Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali sedangkan penulis pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.
6.	2016 / Ni Made Muliani Ayu Desi Indrawati	Pengaruh Penempatan Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Agung Putra Apartment Bali. Metode: Asosiatif Populasi: 40 Karyawan	Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa Penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Agung Putra Apartment Bali. Sementara stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Agung Putra Apartment Bali.	Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu penempatan kerja terhadap kepuasan kerja.	Penelitian terdahulu menggunakan 2 variabel saja sedangkan penelitian penulis menggunakan 3 variabel

No.	Thn/ Sumber jurnal	Judul penelitian / Metode / Populasi	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	2017/ Vendriani Lisdiani	<p>Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang).</p> <p>Metode: Kuantitatif Populasi: 80 Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa 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%.</p>	<p>Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Penelitian ini meneliti pada Hotel Grasia Semarang sedangkan penulis pada PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.</p>
8.	2017/ Dewi Novitasari	<p>Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.POS Indonesia (Persero) Di Samarinda.</p> <p>Metode : Kuantitatif Populasi : 133 Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diperoleh kesimpulan Dari hasil analisis variabel Pengembangan Karier yang terdiri dari prestasi kerja, <i>exposure</i> (menjadi dikenali), permintaan berhenti, kesetiaan organisasi, mentor dan sponsor, dan kesempatan-kesempatan untuk tumbuh, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.</p>	<p>Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Penelitian ini meneliti pada PT.POS Indonesia (Persero) Di Samarinda sedangkan penulis pada PT.Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.</p>

8.	2016/ Abdul Hafid Jusuf Mahfudnurnaja muddin Syahrir Mallongi Baharuddin Latief	<p>The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment</p> <p>Metode : Proportional Random Sampling Populasi : 138 Karyawan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diperoleh kesimpulan Dari hasil analisis variabel Pengembangan karir harus dilakukan melalui kebutuhan pertumbuhan karir karyawan, menciptakan kondisi dan peluang untuk pengembangan karir serta untuk membuat penyesuaian di antara keduanya.</p>	<p>Penelitian ini dengan penelitian penulis memiliki dua variabel yang sama yaitu pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Penelitian ini meneliti pada regional (SKPD) di provinsi Papua sedangkan penulis pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Husein Sastranegara.</p>
----	---	--	---	---	---

2.2 Kerangka Pemikiran

Dilihat dari fenomena perusahaan bahwa Penempatan kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan terciptanya rasa kepuasan atas pekerjaan yang mereka kerjakan akan berdampak pada perusahaan itu sendiri. Maka dapat dikatakan kepuasan kerja sangatlah penting bagi sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang telah mereka buat sebelumnya. Kepuasan kerja pegawai merupakan rasa puas atas pekerjaan mereka sendiri dan imbalan yang mereka dapatkan dari hasil kerja yang selama ini mereka kerjakan.

Penempatan kerja disebabkan karena tuntutan atau pengarahan dari atasan, bukan karena keinginan atau kemauan diri sendiri. Karyawan akan mendapatkan evaluasi atau assesment setiap tahunnya untuk melakukan evaluasi atas penempatan kerja. Ketika karyawan tersebut mendapatkan assesment, karyawan tersebut akan dilihat dari kemampuan atau keterampilan yang dimiliki untuk diposisikan atau ditempatkan pada bagian-bagian yang sudah ditentukan oleh

atasan. Terlebih karyawan akan mendapatkan evaluasi terlebih dahulu. Proses pemberian tugas pada tenaga kerja yang telah ditetapkan agar mampu menerima segala resiko yang akan dihadapi atau dijalani.

Selain penempatan kerja motivasi termasuk salah satu yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kebutuhan aktualisasi diri tidak dapat dipenuhi dari luar. Pemenuhannya hanya berdasarkan keinginan atas usaha individu atau motivasi itu sendiri. Jika karyawan itu sendiri memiliki niat untuk berkembang, maka karyawan tersebut akan mencari cara atau berusaha untuk berkembang. Motivasi dapat dikatakan sebagai suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar.

Pada suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Pengembangan karir pada dasarnya adalah peningkatan kinerja karyawan yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing karyawan di nilai dan di ukur dalam nilai dan criteria yang sudah ditentukan oleh organisasi. Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu sebelum definisi dari karir itu sendiri. Jika suasana kerja yang di inginkan ini akan mendorong keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan segala pekerjaan yang dia terima, sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

2.2.1 Pengaruh Antara Penempatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahmadi (2011) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan secara parsial

antara variabel penempatan, terhadap kepuasan kerja pegawai. Hidayat (2011) yang menemukan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja ditinjau dari penempatan posisi akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap (*ceteris paribus*). Selain itu, penelitian ini juga dikuatkan dengan adanya teori yang dipaparkan oleh Rivai dan Sagala (2010:198) penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu. Hasibuan (2007:70) menyatakan penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang digunakan sebagai acuan dan sesuai pula dengan hasil-hasil penelitian yang relevan.

Dan Hasil pengujian hipotesis (H3) ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aprilia Christy Mawei, Olivia Nelwan dan Yantje Uhing (2014) telah membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BNI KCU Manado. Sedangkan hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Fahrizi (2011) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Jadi keputusan dalam penempatan kerja atau penempatan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi naik- turunnya kepuasan kerja karyawannya.

2.2.2 Pengaruh antara Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Keadaan

ini dapat terjadi bila ada kesamaan antara harapan karyawan dan perusahaan dengan keadaan nyata saat ini, dimana di satu sisi perusahaan menemukan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan di Pakuwon Food Festival. menemukan kondisi bahwa segala harapan mereka berkaitan dengan karir, gaji telah diberikan oleh perusahaan. Menurut Prabu (2005:24), faktor-faktor motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi faktor faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai karyawan.

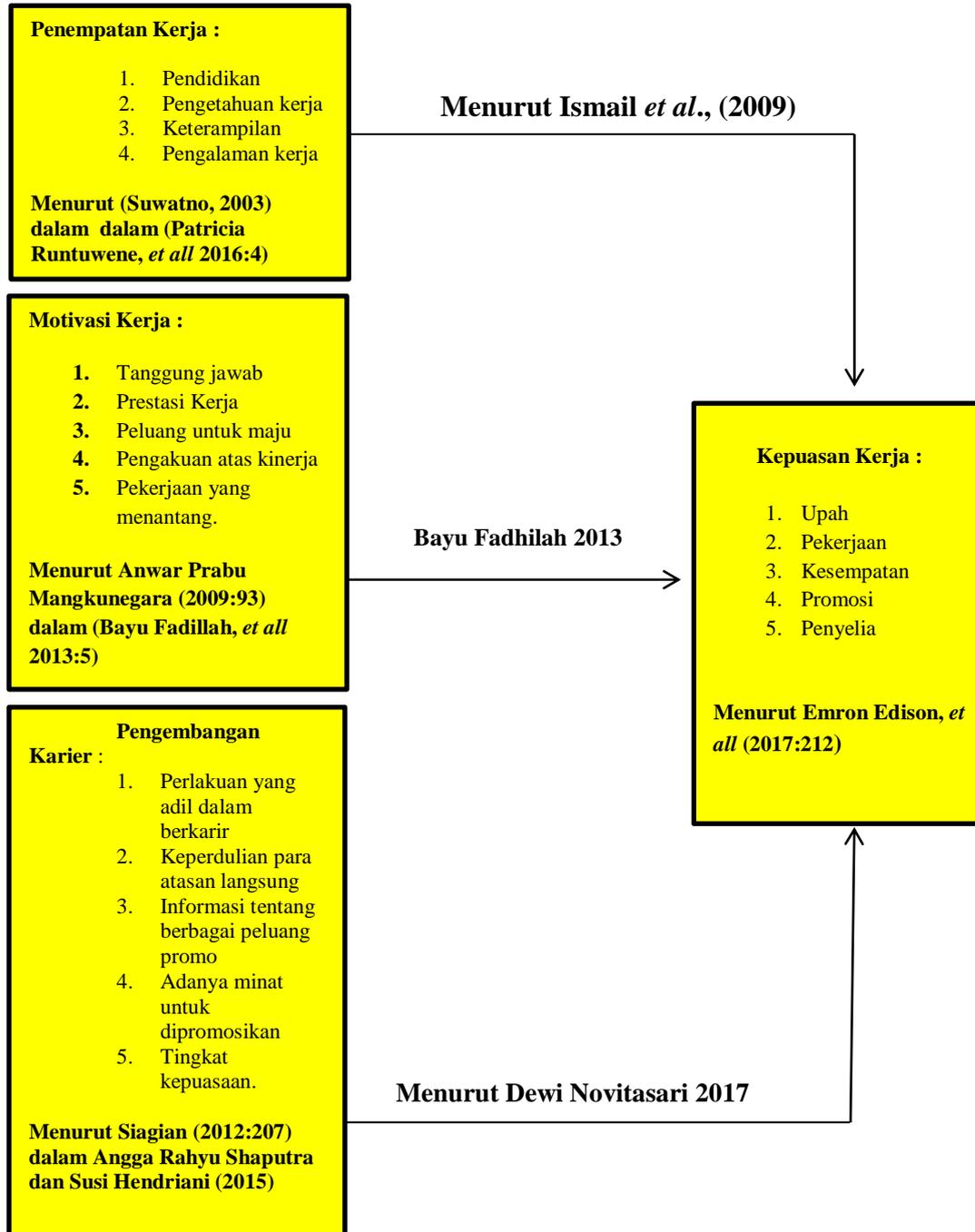
Awang Mada kurnia, Bambang Swasto Sunuharyo dan Hamidah Nayati Utami mengatakan bahwa berdasarkan analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (path analysis), menyatakan bahwa antara motivasi terhadap kepuasan kerja hipotesis tersebut terbukti dan dapat diterima. Pengaruh tersebut signifikan, sehingga semakin dilaksanakan dengan baik motivasi kerja yang diberikan PT.ASKES (PERSERO) Cab.Boyolali kepada karyawan akan dapat memberikan kepuasan kerja untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh Antara Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Dessler (1997) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas.

Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008). Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan Ekayadi (2009). Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Ekayadi (2009) dan Nugroho dan Kunartinah (2012) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan uji sobel dan uji mediasi terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan karyawan melalui motivasi kerja telah terbukti signifikansi. Hal ini dibuktikan melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t hitung yang lebih besar dari t table yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening antara variabel pengembangan karir dan variabel kepuasan kerja. Motivasi kerja termasuk variabel intervening parsial atau sebagian antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan berdasarkan uji mediasi dimana signifikansi dari empat tahap regresi menunjukkan ke empat tahap semuanya signifikan maka disebut dengan variabel mediasi sebagian atau parsial.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis menyajikan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis Utama :

H1 : Penempatan, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Sub Hipotesis :

H2 : Penempatan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H3 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H4 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja