BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Karir

2.1.1. Pengertian Pengembangan Karir

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memilki pengadaan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut ini ada beberapa pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Andrew F. Dubrin seperti dikutip Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77) mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut:

> Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Sedangkan Veitzhal Rivai (2004:290) menjelaskan: “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seseorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori baik oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pun pihak lain.

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

2.1.2. Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Tahapan-tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun. Veithzal Rivai (2004:298) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap awal/Tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya.

2. Tahap Lanjutan, adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan
3. Tahap mempertahankan, tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihnya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun financial.
4. Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

2.1.3. Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2004:291) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77) sebagai berikut :

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

   Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

   Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pagawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

   Pengembangan karir membantu menyadarkan pagawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

   Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial

   Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

   Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

   Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

   Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pendangan) jarak waktu yang panjang

    Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.4. Bentuk - Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

1. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2. Promosi

Menurut Bambang Wahyudi (2002:173) menjelaskan bahwa promosi adalah:

> Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

Dalam pelaksanaannya, suatu promosi harus didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Adapun syarat yang dipergunakan itu dapat memberi jaminan bahwa tenaga kerja yang dipromosikan itu layak dan pantas untuk menduduki jabatan/pekerjaan yang akan ditempati. Berikut ini contoh syarat yang harus dipenuhi dalam promosi diantaranya:

? Kejujuran

? Loyalitas

? Tingkat pendidikan

? Pengalaman kerja

? Tanggung jawab

? Kepemimpinan

? Kerjasama dan

? Inisiatif

2.1.5. Unsur – unsur Pengembangan Karir

Gouzali (2000: 254) berpendapat bahwa pengembangan karir yang dirancang tepat menyangkut tiga unsur utama yaitu:

1. Membantu para karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka. Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan karyawan itu sendiri. Karyawan juga harus dibantu untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan tujuan – tujuan karir yang tepat dan kebutuhan pengembangan yang sesuai dengan tujuan itu.
2. Mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia di dalam organisasi.
3. Menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan karir. Jika para karyawan menilai dengan teliti kebutuhan karir mereka dan telah menyadari kesempatan karir di dalam organisasi, masalah yang masih ada adalah masalah penyelarasan. Semua teknik pengembangan karir yang direncanakan. Tekanan yang lebih besar harus harus diberikan kepada teknik-teknik pengembangan yang lebih, seperti penugasan khusus. Perputaran jabatan yang direncanakan dan latihan kepenyeliaan keputusan promosi dan pemindahan yang diambil oleh manajemen bagi setiap karyawan adalah hasil akhir dari pengembangan karir, penilaian, penyuluhan, pelatihan, pendidikan akan sia-sia belaka jika karyawan itu tidak maju disepanjang jalur karir yang dirasakannya sendiri.

2.1.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistic, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematik dan programmatik. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Sondang P. Siagian (2006:215) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi kerja yang memuaskan

   Pangkal tolak pengembangan karir adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

   Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

   Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

   Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

   Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

   Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

   Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.2. Kepuasan Kerja

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Veitzhal Rivai (2004: 475) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut:

"Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja".

Menurut Anwar Prabu Mangkungara (2000:117) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut:

"Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya".

Menurut Sondang P Siagian (2001: 295) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut:

"Kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya".

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap pribadi seseorang terhadap pekerjaan yang timbul dari lingkungan kerjanya berdasarkan persepsinya terhadap pekerjaannya dan aspek yang terlihat di dalam pekerjaan tersebut.

2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Factor-faktor yang terkait dengan atau menentukan kepuasan kerja adalah bahwa pekerjaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan, dan lingkungan kerja tertentu yang sering kali tidak memadai. Hal di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak factor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:290) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakan sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan
4. Atasan, yaitu seserorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kebaikan jabatan
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya**.** Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh pada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka. Selain itu menurut Veithzal Rivai (2004:479) mengatakan bahwa: "Untuk mendatangkan kepuasan kerja perusahaan harus melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar".

Sedangkan menurut Anwar Prabu (2000:117-119) bahwa: “Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan”.

1. *Turnover*

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

2. Tingkat absensi

   Karyawan yang puas cenderung tingkat kehadirannya tinggi. Mereka sering tidak kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

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

4. Tingkat pekerjaan

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

5. Ukuran organisasi perusahaan

   Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan dengan koordinasi, komunikasi dan partisipasi karyawan.

2.2.3. Teori kepuasan kerja

Setiap individu maupun kelompok pada dasarnya memiliki apa yang disebut dengan kepuasan kerja. Akan tetapi tingkat kepuasan yang dimiliki oleh masing-masing individu maupun kelompok tersebut yang berbeda-beda, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan sistem nilai, tingkat kepuasan, kebutuhan dan persepsi dari masing-masing pihak.

Menurut Veithzal Rivai (2004:475), mengemukakan teori kepuasan kerja sebagai berikut:

1. *Discrepancy Theory* (teori ketidaksesuaian)

   Teori ini mengukur kepuasan seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, sehingga apabila kepuasanya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan dapat dengan apa yang dicapai.

2. *Equity Theory* (teori keadilan)

   Teory ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung akan pada ada tidaknya keadilan (*equity*) dalam situasi kondisi,

khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

a. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan perala tan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan.
b. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti: gaji/upah, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk hasil atau aktualisasi diri.
c. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau di tempat yang lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. *Two Faktor Theory* (teori dua faktor)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda, kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karatesistik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies.*

a. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
b. *Dissatisfies (hygiene faktor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri: gaji/upah, pengawasan, hubungan antara pribadi, konsisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, maka karyawannya tidak akn puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Dengan adanya penjelasan di atas, maka dapat dilihat adanya dua kelompok faktor yang terpisah. Satu kelompok yang dapat menyebabkan kepuasan kerja, sedangkan kelompok faktor yang lain dapat pula meningkatkan kepuasan kerja. Tetapi apabila tidak dapat terpenuhi maka akan menurunkan kepuasan kerja dan tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

2.2.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Veitzhal Rivai (2004:479) salah satu pengukuran kepuasan kerja diantaranya adalah :

1. Isi pekerjaan
2. Supervisi
3. Organisasi dan manajemen
4. Kesempatan untuk maju
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial
6. Rekan kerja
7. Kondisi pekerjaan

Dari penjelasan maka diatas dapat disimpulkan bahwa esensi dari kepuasan kerja adalah suatu bentuk pengekspresian terhadap sesuatu hal yang berhubungan dengan masalah pemenuhan kebutuhan hidup secara kejiwaan (psikologis), visi, sosial, serta finansial.

2.3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan suatu tanda bahwa suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen prilaku yang efektif.

Dengan demikian, suatu perusahaan atau organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya harus bisa memperhatikan kepuasan kerja karyawannya yang meliputi harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhannya. Apabila yang diharapkan karyawan dengan kenyataan yang tidak terdapat kesenjangan atau

hanya terdapat kesenjangan yang kecil berarti masih terdapat kepuasan dalam diri karyawan tersebut. Menurut Veithzal Rivai (2004:475) mengemuka kan bahwa:

> Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri. Dengan penilian ini dapat diketahui ciri-ciri positif dan negatif yang ada pada diri seseorang yang akan mengacu pendorong yang kuat untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciri-ciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematik untuk menghilangkan atau sedikit mengurangi ciri-ciri negatifnya.

Melalui kesempatan karir dan penyesuaian antara karir internal karyawan yang ada dalam pelaksanaanya, penyesuian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi karyawan dan program pendidikan dan latihan, dengan program ini diharapkan karyawan dapat menambah wawasan, pengalaman, kemampuan dan kaeahlian sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan karirnya akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dimana pengaruh tersebut dapat bersifat positif/negatif.